

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Podatelna **FAKULTA**

27. 11. 2008

C/s.

prii. **f**

CONTROLLING

**(VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM JAKO JEDNA Z ČÁSTÍ
CONTROLLINGU V NONPROFITNÍ ORGANIZACI)**

CONTROLLING

**(THE INNER CONTROLLING SYSTEM AS ONE OF THE SECTION OF
CONTROL IN A NON PROFITABLE ORGANIZATION)**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jarmila Baletková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Konzultant práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání práce:	20. listopadu 2008

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Černíkové za odborné vedení, konzultace a cenné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytla. Rovněž bych ráda poděkovala vedení vybraných příspěvkových školských organizací - u kterých jsem prováděla výzkum - za poskytnutí podkladů, vstřícné jednání a pomoc při vypracování této diplomové práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jarmila Baletková

Resumé

Závěrečná práce se zabývá analýzou jedné z částí controllingu - vnitřní kontrolou - ve vybraných příspěvkových školských organizacích. Vychází z obecných poznatků k předmětnému tématu uváděných v literatuře a z analýzy konkrétní situace ve spolupracujících nonprofitních organizacích.

Cíleným šetřením v konkrétních školských organizacích jsem zjistila, že všichni mnou oslovení vedoucí pracovníci vnitřní kontrolu provádí. Většinou ale jednotlivé oblasti kontrolují zcela izolovaně, bez vzájemného systémového pojetí. Z mého výzkumu je patrné, že v předmětné problematice se lépe orientují vedoucí pracovníci (statutární zástupci organizací nebo jejich zástupci), kteří absolvovali nějakou formu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřeného na management.

Ve své závěrečné práci navrhuji systémový přístup k vnitřní kontrole, který zohledňuje vzájemné souvislosti. Lze ho implementovat do podmínek všech druhů škol. Měl by přinést organizaci větší efektivnost v celém systému řízení a přispět ke snadnější konkurenceschopnosti na trhu škol.

Summary

The final study deals with the analysis of one part of Controlling - Internal Inspection - in the selected contributory educational organizations. Is based on general information regarding the subject stated in literature and on the analysis of actual situation in the cooperating non profit organisations.

By targeted investigation carried out in specific school organizations I found out that all managers contacted by me were performing internal inspection. Mostly, though, they have been performing the inspection of the individual areas isolatedly without any systematic considerations. From my investigation it is obvious that managers (authorised representatives of the organizations or their deputies) who have completed some form of further education of pedagogical personnel focused on management are better oriented in the relevant issues.

In my thesis, I suggest a systematic approach towards the internal inspection that takes into account mutual relations. It may be implemented in the conditions of all types of schools. This should bring higher efficiency in the whole management system and easier competitiveness in the market of schools.

Moudrost lidských zkušeností:

Člověk, který se zaměřuje na přínos a který na sebe bere odpovědnost za výsledek, třeba v poměrně nízkém postavení, je v nejvlastnější slova smyslu „vrcholový manager“. Považuje sám sebe za odpovědného za výkon celku."

P. F. Drucker

Není nic, co by mělo jen příjemné stránky.

Quintus Flaccus Horatius

Zisk, který rychle vzrostl, se rychle ztrácí.

Walther von der Vogelweide

Co se týká všech, mohou řešit jen všichni.

Diirrenmatt

Nehovořte o chybách, ty budou hovořit samy za sebe.

Winston Leonard Spencer Churchil

Výsledkem myšlení nemá být pocit, ale čin.

Vincent Willem van Gogh

I toto je o controllingu...

Seznam použitých zkratk

Apod.	a podobně, a podobných
BK	Blansko
BM	Brno
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Cash flow	pohotové peněžní prostředky, ukazatel finanční výkonnosti podniku, rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku
Č.	číslo
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků (hlava IV., § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících)
FS I	základní stupeň studia školského managementu
FS II (SVPP)	vyšší stupeň studia školského managementu, navazující na FS I
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
ICT	informační technologie
ISO	(International Organization for Standardization) - Mezinárodní organizace pro standardizaci
Know-How	soubor nepatentovaných praktických poznatků vyplývajících ze zkušeností a testování jeho vlastníka, který je utajený, podstatný a identifikovatelný
Mj.	mimo jiné
MŠ	mateřská škola
Např.	například
ONIV	ostatní neinvestiční výdaje
OON	ostatní osobní náklady
OS č.x/200x	organizační směrnice číslo/rok vydání
PV	Prostějov
XE	suma sum, celková suma
SŠ	střední škola
Str.	strana

SWOT	Strong point, Weak point, Opportunities, Threats, standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání
ŠVP	školní vzdělávací program
TQM	(Total Quality Management) - řízení celkové kvality
Tzn.	to znamená
Tzv.	tak zvaná
VY	Vyškov
X	pravým opakem je ... (str. 64)
ZŠ	základní škola

Klíčová slova

Analýza, controlling, kontrola, kontrolní činnost, kontrolní systém, management, nonprofitní organizace, organizační směrnice, rizika, školy.

OBSAH

1. Úvod	10
2. Současný stav řešení problematiky v literatuře	12
2.1. Pojem controllingu	12
2.1.1. Vztah controllingu a kontroly	16
2.1.2. Cyklus controllingu	17
2.1.3. Specifika controllingu v nonprofitních organizacích	18
2.1.4. Funkce, úlohy a cíle controllingu	19
2.1.5. Operativní controlling	22
2.1.6. Operativní analýzy	23
2.1.7. Strategický controlling	23
2.1.8. Strategické analýzy a nástroje	24
2.1.9. Srovnávání operativního a strategického controllingu	32
2.2. Zavedení koncepce controllingu	36
2.2.1. Controllingový útvar	39
2.2.2. Funkce controllera	41
2.2.3. Minimální požadavky na systém controllingu	44
3. Cíl práce	48
4. Metodika	49
4.1. Etapy vypracování práce	49
4.2. Vlastní metodika	49
4.3. Zdroje podkladových materiálů	50
5. Stručná charakteristika výběru nonprofitních organizací zapojených do výzkumu	51

6.	Analýza řešeného problému	52
6.1.	Obecně platná rizika	52
6.2.	Rozpočtová rizika	53
6.3.	Finanční rizika	53
6.4.	Účetní rizika	54
7.	Vlastní analýza	55
7.1.	Analýza odpovědí v dotazníku	56
7.1.1.	Vyhodnocení rozhovoru	64
7.2.	Analýza SWOT	66
7.2.1.	Vyhodnocení analýzy SWOT	66
8.	Diskuze	70
9.	Závěr	71
9.1.	Shrnutí dosažených výsledků	71
9.2.	Návrh (vzor, návod) vnitřního kontrolního systému	71
9.2.1.	Organizační směrnice (pravidla): Kontrolní systém	71
9.2.2.	Plán kontrol na školní rok	83
10.	Seznam použité literatury	91
10.1.	Publikace autorů	91
10.2.	Elektronické zdroje	92
11.	Seznam příloh	93
11.1.	Přílohy	93
11.2.	Obrázky	93

i. Úvod

Mezi malými, středně velkými i velkými školskými subjekty stejného, stále častěji i rozdílného typu, se dnes vyskytují situace, které jsou těžko řešitelné obvyklými prostředky školské praxe. V důsledku poklesu natality, který vede ke snižování počtu žáků ve školách a třídách, což má v systému normativního financování školských organizací okamžitý negativní ekonomický dopad na provozní a mzdové náklady předmětných organizací, vede ke stále se zvyšujícímu se konkurenčnímu vztahu mezi nimi. Vzniká „přesycenost na trhu škol“, tzn. nabídka je vyšší než poptávka. Stoupající náklady na provoz budov, zvyšování mzdových nároků, klesající nebo v o málo lepším případě stagnující počty žáků ve školách, školami přesycený trh, ze strany zřizovatelů přenos kompetencí - současně ale i plné právní a morální zodpovědnosti - na management škol, který plní funkci statutárních zástupců školských organizací, dále pak i větší právní povědomí veřejnosti, zvyšující se složitost problémů a zostřená konkurence na trhu škol, prudký rozvoj informační politiky, to vše zesiluje tlak na strategický management předmětných nonprofítních (dále možné i neziskových) organizací, ale i na management operativní. Jestliže se chtějí lépe na tyto problémy orientovat, jsou nuceni ke změně myšlení, neboť dosud praktikované metody již nestačí k zachování existence organizace a k jejímu úspěšnému řízení již vůbec ne.

Aby se naplněnost školy a její konkurenceschopnost opět zlepšila, aby její cíle mohly být dosaženy, musejí být použity nové nástroje a koncepce. Velmi potřebným a důležitým nástrojem, který pomáhá cíle uskutečňovat a zajišťovat dlouhodobě existenci organizace, je - mimo jiné - controlling.

V dnešní době je již pojem controlling rozšířený. Představuje takovou metodu vnitroorganizačního řízení, která prostřednictvím svých nástrojů sleduje činnost všech vnitroorganizačních útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování efektivnosti a konkurenční schopnosti organizace. Zahrnuje systém útvarové

činnosti jako takové, dále pak útvarové hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.

Controlling zahrnuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané ekonomické cíle - ukazuje tedy směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů a záměrů. Přitom se nejedná jenom o organizační cíle, ale i o dílčí cíle, za které musí zodpovídat také vedoucí na nižších stupních řízení, což je obecně v současné době celosvětovým trendem.

2. Současný stav řešené problematiky v literatuře

2.1. Pojem controllingu

V konkurenčním prostředí představují kvalita nabízeného, nízké „výrobní“ náklady a úspěšná „prodejní“ strategie základní kritéria pro úspěšný vývoj organizace. S ohledem na napjatou finanční situaci většiny školských organizací a nutnost zajistit konkurenční schopnost nabídky (ekonomické, personální, volnočasové, materiální, morální, ekologické, umístění organizace, postavení organizační kultury, ...), stojí školy před nutností racionalizovat provoz (tzn. i. promyšlené úsilí o hospodárnost a efektivnost lidské činnosti 2. ekon. soustavné zdokonalování hospodářských procesů usilující o nejlepší výsledky s nejúčinnějším vynaložením práce a nákladů. Viz Academia, Slovník cizích slov A-Ž 2007), rozšiřovat nabídky apod. Jedním z nejúčinnějších nástrojů k dosažení těchto cílů je zkvalitnění vnitroorganizačního řízení - tedy vybudování organizačního Controllingu.

Neexistuje jednotná definice controllingu. Přesto lze z různých pojetí a koncepcí vytipovat určitého společného jmenovatele.

Controlling (dle Horváth&Partners, Nová koncepce controllingu) je způsob řízení zahrnující plánování, kontrolu a informační toky. Je to koncepce zaměřená na výsledek.

Podstatnou vlastností controllingu (Prof.Dr.Ing. Jiří Vysušil, CSc.) je jeho zaměření na budoucnost, neboť budoucnost je jediné, co můžeme ovlivnit.

Výraz „controlling“ se v praxi (dle Vollmuth, H., J., Nový nástroj řízení 1998), obvykle překládá jako „kontrola“. Tento překlad je však příliš úzký, neboť controlling znamená v podstatě určitý způsob řízení podniku.

Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

Takovéto řízení podniku však předpokládá, že je v něm k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečnosti odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku pak má na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílů podniku dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá neustále zpětnovazební proces.

Aby v podnicích mohl být controlling účinně prováděn, je třeba pro něj vybudovat vhodný informační systém. Průběžnou kontrolou plánovaných hodnot v porovnání s hodnotami skutečnými se totiž včas rozpoznají slabá místa v podniku.

Kontrola (dle Černíková, H., 2004, studijní materiál, Školský management) je:

- jednou ze základních manažerských funkcí. Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Manažeři využívají kontrolu jako určitou formu zpětné vazby, prostřednictvím které mohou získat objektivní obraz řízené reality. Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy už realizované, právě probíhající nebo budoucí. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na řídicí záměry, plánované cíle. Účelem kontroly není pouhá informovanost managementu organizace o sledované realitě, ale i možnost korekce případných odchylek, v současné době je kladen důraz na její preventivní vliv.

Kontrola (dle Popprová, E., studijní materiál 2004/2005, Školský management):

- lze charakterizovat jako proces, kdy porovnáváme současný stav se stavem žádoucím a zjišťujeme odchylky;
- vnitřní i vnější vždy musí vycházet z právních i interních předpisů, které jsou (byly) platné v kontrolovaném období.

Kontrola (dle Kolman, P., studijní materiál 2004/2005, Školský management) je:

- soustavné, kritické hodnocení jevů, které nastaly, nastávají, nebo mohou v budoucnu nastat.

Controlling (dle Fibírová, J., 2003) je:

- „nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“;
- „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a upozorní, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření“;
- „nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací“.

Controlling není (dle Konečný, M. a Režňáková, M., 1997) ani kontrola ani revize. Je to v širokém smyslu určitá filosofie systematického řízení podle cílů

orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištěné dlouhodobé budoucí existence podniku.

- Jádrem controllingu je na budoucnost orientované systematické řízení podle cílů, porovnávání plánovaného stavu se skutečností, analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích výsledků a na hledání způsobů, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.
- Controlling vyžaduje od vrcholového vedení podniku jednoznačnou formulaci konkrétních, měřitelných na termíny vázaných celopodnikových cílů, stanovení cílů hlavních a cílů vedlejších (stanovení priorit cílů).

Controlling má mj.:

- inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt;
- propočítávat a hodnotit efekty podnikatelských aktivit a rozhodnutí;
- odkrývat budoucí rizika;
- programovat a plánovat vývoj podniku ve svodných i analytických ukazatelích;
- hodnotit, jak se programované a plánované cíle a aktivity plní;
- upozorňovat na hrozící a reálné odchylky od žádoucího vývoje.

Controlling (dle Vysušil, J. a Kavan, M., 1999) je:

- doplněním dosavadního řízení, tj. určitým vyplněním mezer, které v tomto řízení jsou, čímž se dotvoří ucelenost řídicího systému;

- speciální nástroj řízení, který překračuje oblasti jednotlivých řídicích funkcí a tak překonává jejich relativní omezenost; nejde tedy jen o vyplňování mezer, ale o posunutí ekonomického řízení na vyšší úroveň, z níž je celý systém řízení přehledný a tudíž lépe zvládnutelný;
- prostě nový název pro ucelený a metodicky dobře vybudovaný systém řízení, a to převážně hodnotového, tj. ekonomického řízení, i když technické přístupy, jako je hledání nových technických řešení výrobků a jejich nové výrobní technologie včetně nových materiálů, jsou také předmětem jeho zájmu, pokud ovšem přinesou ekonomický efekt.

Controlling (dle Steinócker, **R., 2000**) není finanční účetnictví, orientované na minulost, vhodné pro účinné řízení. Na rozdíl od toho, je controlling zaměřen na budoucnost.

- controlling se zaměřuje na budoucí průběhy a události;
- o minulost se controlling zajímá potud, pokud mu poskytuje podněty pro budoucí řízení;
- s časovým plánovacím horizontem se také mění zkoumané faktory. Tím se posouvá zkoumání minulých dat a skutečností směrem k analýze těch, které později povedou k aktivům a pasivům, případně které později změní výnosy a náklady.

2.1.1. Vztah controllings a kontroly

Kontrola je (dle Cedral, J., www.arkontakt.cz/vsfs) součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro controlling významné jen potud, pokud skýtají podnět k budoucímu řešení.

KONTROLA	CONTROLLING
orientace na minulost	orientace na budoucnost
výkazy minulé činnosti	analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj
porovnání s normou platnou v minulosti	analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje
hledání nedostatků v minulosti	analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje
závěry (často represivní) vzhledem k minulým odchylkám	opatření pro budoucí vývoj

2.1.2. Cyklus controllingu

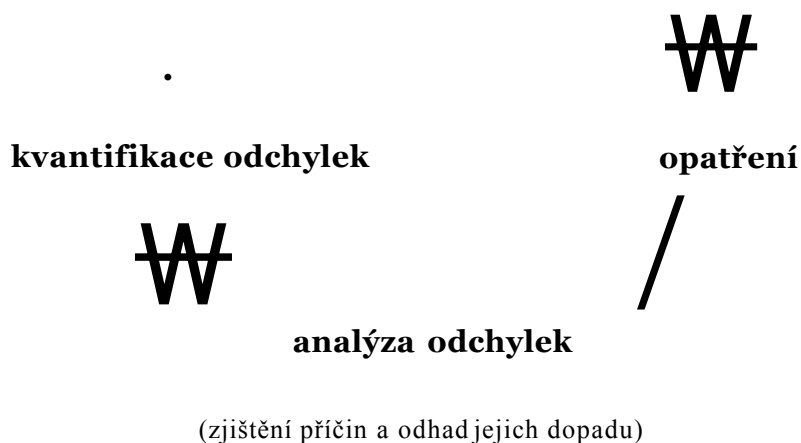
Z uvedených charakteristik a momentů controllingu, viz 2.1.1., vyplývají jednotlivé fáze, které tvoří cyklus. Tento cyklus vede prostřednictvím vyhodnocení odchylek, analýzy příčin a volby adekvátních opatření k dosahování předem stanovených cílů.

(V literatuře najdeme různé modifikace tohoto schématu, podstata však zůstává stejná).

Cyklus controllingu

Plán

(cíl, který má být dosažen)



2.1.3. Specifika controllingu v nonprofitních organizacích

V nonprofitních organizacích nemáme na straně výnosů tržby (za výrobky, služby a zboží), ale dotaci z rozpočtu veřejných financí. Pokud existují nějaké vlastní tržby (např. různé poplatky, pronájmy, ...), pak mají pouze doplňkový charakter (ve školství tzv. doplňková činnost).

Přesto má (dle Cedl, J., www.arkontakt.cz/vsfs) i nonprofitní organizace svoje produkty a procesy. Jejich náklady jsou jednoznačně finančně vyjádřitelné. Místo finančního výnosu (který chybí) je potřeba použít tzv. měkké metriky hodnocení a finanční výnos nahradit vhodným oceněním věcných přínosů.

Modelování a controlling procesů

Produkt je:

- soubor činností s definovaným výstupem,

- měřitelný zpravidla v nefinančních jednotkách (např. vědomosti, dovednosti, návyky aj. u dětí, žáků a studentů).

Procesy jsou:

- činnosti realizující produkt,
- čerpají náklady přímé nebo nepřímé.

2.1.4. Funkce, úlohy a cíle controllingu

Funkce (dle Fibírová, J., 2003)

Mezi základními funkcemi controllingu jsou zpravidla uváděny:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenské),
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní),
- reporting (zpráva, hlášení).

Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měli vyhodnocovat nejen vývoj podniku (organizace) jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.

Funkce - význam (dle Černíková, H., 2004) spočívá zejména v:

- zaměření úsilí firmy žádoucím směrem,
- monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního úsilí,
- koordinování činnosti členů organizace,

- snižování manažerské nejistoty.

Funkce (dle Kolman, P., studijní materiál, Školský management) je:

- vypracovávat standardy (kritické kontrolní body), normy, ukazatele...;
- dohlížecí činnost - neustále dohlížet na dodržování pracovních a technických postupů, koloběhu dokladů, právních předpisů, příkazů...;
- připravovat podklady pro řízení podle odchylek;
- využívání výsledků pro vypracování plánu pro příští období (poučit se z chyb).

Úlohy (dle Vollmuth, H., J. 1998)

Skupiny controllingových úloh:

- plánování,
- stanovení cílů podniku,
- kontrola,
- porovnání plánů a skutečností,
- analýza odchylek,
- řízení,

- provádění nápravných opatření.

Prosazení controllingu je věcí podnikového managementu. Je však jasné, že takového řízení podniku bez plánování, které mu má předcházet, a bez průběžné kontroly důležitých procesů v podniku, není možné.

Cíle

Primárním cílem controllingu (dle Cedl,J., www.arkontakt.cz/vsfs) není hodnotit minulé chyby (odchylky), ale ze zjištěné odchylky od předpokladu (tj. plánu) a vyvodit opatření pro korekci budoucího vývoje. Role controllera bývá někdy přirovnávána k roli lodivoda, který má udržovat loď v plavební dráze, tzn. musí včas rozpoznat výraznější odchylku od ideálního plavebního kurzu a vrátit loď zpět do plavební dráhy (= přípustné odchylky od plánu).

Operativní cíle:

- zajištění likvidity,
- zvýšení hospodárnosti,
- zlepšení rentability.

Strategické cíle:

- upevnit stávající pozici na trhu,
- zavést inovace,
- získat nové obchodní partnery,
- modernizace tvořivých kapacit,

- věnovat dlouhodobou pozornost k řízení lidských zdrojů a sociální politice organizace,
- trvale prosazovat politiku jakosti,
- hledat nové přístupy v obchodní politice organizace.

Pro uvedené platí, že při prosazování těchto cílů musí být v organizaci realizován jak operativní tak i strategický controlling.

2.1.5. Operativní controlling

Operativní controlling (dle Vollmuth, H., J., 1999, str. 6) se zabývá postupy pro jeden obchodní rok. Krátkodobé posouzení vychází ze stávajících zdrojů. Řízení provozu probíhá na základě trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků. Plánované údaje jsou jednou za měsíc srovnávány s efektivními hodnotami, aby bylo možné identifikovat odchylky.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle.

Na operativní procesy (dle Černíková, H., 2004) se zaměřují kontroly středního a prvoliniového managementu. Zabývají se kontrolou hospodaření s energetickými, finančními i lidskými zdroji. Manažer na střední úrovni řízení je hlavní iniciátor operativní kontroly a k tomuto účelu si vytváří vlastní kontrolní systém. Manažer první linie kontroluje bezprostředně podřízené výkonné pracovníky, ověřuje jak jednotlivci a kolektiv plní zadané úkoly, jak je realizován operativní plán, včetně uskutečňování případných korekcí a nápravných opatření.

2.1.6. Operativní analýzy

Operativní analýzy a nástroje spočívají především v řešení problémů ve všech oblastech činnosti organizace. Operativní controlling je základem krátkodobého řízení pozitiv v organizaci pro jeden obchodní rok (školní rok). Jde tedy o naplňování krátkodobých cílů, jako jsou zvyšování rentability, zajištění likvidity (snadná zpeněžitelnost) a zvýšení hospodárnosti.

2.1.7. Strategický controlling

Strategický controlling (dle Steinócker R., 2000) znamená „systematicky zjišťovat budoucí možnosti rizika a přihlížet k nim“. Z toho vyplývá důležitý úkol strategického controllingu - řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizace strategií.

Strategický controlling se musí tedy starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence.

Strategický controlling (dle Konečný, M. a Režňáková, M., 1997) má za úkol vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Strategická kontrola (dle Černíková, H., 2004) je využívána vrcholovým managementem a je zaměřena především na kontrolu strategického rozvoje organizace, na kvalitu strategického rozhodování, na celkové výsledky hospodaření i na vztahy organizace s podnikatelským prostředím. Za formování a účinnost kontrolního systému nese vždy zodpovědnost vrcholové vedení organizace.

2.1.8. Strategické analýzy a nástroje

Empiricky osvědčené nástroje controllingu (dle www.seminarky.cz/detail.php?id=i399) se vyznačují širokým, jednoduchým, z hlediska času a nákladů nenáročným použitím. Uvažované nástroje strategického controllingu mají informační podstatu. Proto i nároky na práci s nimi jsou odvozeny z této podstaty. Jde o důvěryhodnost zdrojů informace, včasnost (rychlost vytvoření a poskytnutí informace), zabezpečující aktuálnost, pravdivost zdůvodněnou důvěryhodností zdroje informací a úplnost podporovanou komplexností, tj. analytickou a syntetickou dokonalostí kritérií, s jejichž pomocí je informace vytvořena. Je zřejmé, že metodická stránka získávání, přenosu a transformace údajů a dat v příslušnou strategickou informaci, a její další aktualizace, je profesionálně náročná. Rozmanitost druhů informace, a permanentnost práce s ní, vyžaduje profesionální specializaci, založenou na dobře promyšlené dělbě práce mezi organizačními řídicími systémy, a mezi nimi a okolím. Rovněž je nutné zastřešit tuto informační organizační činnost činností integrovaného informačního systému organizace. Za obsahovou náplň těchto informací by měl být zodpovědný manager příslušného řídicího systému spolu s příslušným marketingovým pracovníkem - specialistou.

Strategické analýzy a nástroje (dle Vollmuth, H. J., 1999) zahrnují:

- zkušenostní křivku,
- analýzu konkurence,
- portfoliovou analýzu,
- křivku životního cyklu výrobku,
- potenciálovou analýzu,

řízení jakosti,

- analýzu silných a slabých míst,
- strategickou mezeru,
- techniku scénářů,
- cílové řízení nákladů.

Zkušnostní křivka

Zkušnostní křivka souvisí s křivkou učení. Empirickými výzkumy bylo možno ukázat, že náklady na stále opakující se úkoly klesají, jestliže se zvětšují zkušenosti pracovníků při provádění těchto prací.

Analýza konkurence

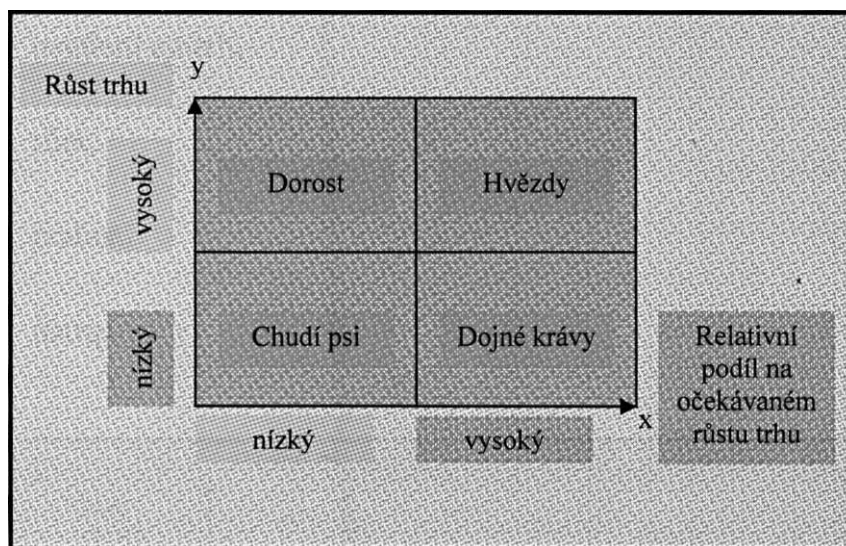
Podniky by měly provádět konkurenční analýzy pravidelně, aby zjistily silné a slabé stránky vlastního podniku ve srovnání s nejdůležitějšími konkurenty. Konkurenční analýza může přispět k odhalení nových strategických možností jak být úspěšným.

Pomocí konkurenční analýzy by měly být zřetelně rozpoznány cíle, které si stanovila konkurence.

Portfóliová analýza

Základem portfóliové analýzy je vytvoření strategických podnikových jednotek, které budou zavedeny do podnikových oblastí. Pro strategické podnikové jednotky mohou být vyvinuty vlastní trvalé strategie. Vytvoření portfóliové strategie vychází ze strategických faktorů úspěchu - relativního podílu na trhu

a očekávaného růstu trhu. Jestliže oba faktory navzájem porovnáme v jedné matici, dostaneme čtyři strategické podniková pole.



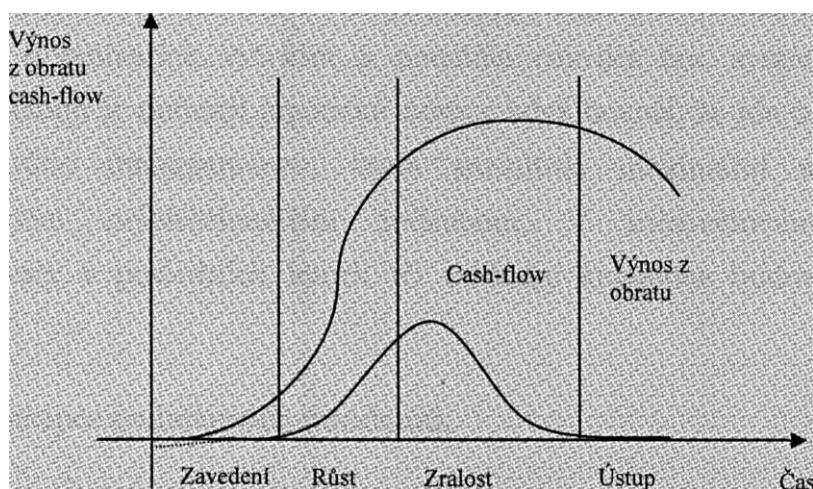
Obr. č. i - Portfolio podílu trhu a růstu trhu (zdroj: Vollmuth. 1999)

Strategické podnikové jednotky se dají zařadit do jednoho ze čtyř polí a ta umožňují závěry o potenciální úspěšnosti podniku. Zvláštní výhoda portfóliové analýzy spočívá v tom, že složitá situace je redukována na relativní podíl na trhu a očekávaný růst trhu. Tak mohou být podnikovému vedení a řídicím pracovníkům znázorněny složité vzájemné souvislosti jednoduše a srozumitelně.

Křivka životního cyklu výrobku

Křivka životního cyklu pro výrobky vychází z předpokladu, že každý výrobek mezi uvedením na trh a vyřazením z trhu prochází typickým vývojem, který se dá rozdělit do čtyř charakteristických fází:

- uvedení na trh,
- růst,
- zralost,
- ústup.



Obr. č. 2 - Křivky životního cyklu (zdroj: VOLLMUTH, 1999)

Jednotlivé fáze životního cyklu mají pro vedení podniku odlišný význam, neboť v každé fázi jsou výnosy z obrátu jednotlivých výrobků i cash flow rozdílné.

Mění se také požadavky zákazníků a může kolísat i intenzita konkurence. Metoda životního cyklu dává představu o tom, zda je výroba a prodejní program vyvážený. Na základě efektivního složení výrobního a prodejního programu může být do budoucna naplánováno ještě lepší složení těchto programů, které je schopno zajistit dlouhodobě existenci podniku.

Potenciálová analýza

Potenciálová analýza je důležitý nástroj ke zlepšení strategického plánování. Hodnocení podle stupnice vyjadřuje podnikový profil. Snadno se zde rozezná, která kritéria plní vedoucí podnik trhu lépe než vlastní podnik. •

Řízení jakosti

Pro podporu a zabezpečování jakosti (<http://spbi.hgf.vsb.cz/html/clan26.htm>) je nutné v organizacích vytvářet a neustále rozvíjet tzv. systémy jakosti. Nejsrozumitelněji je definují japonské normy když hovoří, že jde o tu součást celopodnikového managementu, která garantuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. V celosvětovém měřítku vykrytalizovaly v posledních letech tři základní koncepce budování těchto systémů:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM.

Koncepce podnikových standardů

Mnohé, zejména americké firmy, pociťovaly už v sedmdesátých letech akutní potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy byly potom

zaneseny do norem, jež měly platnost v rámci jednotlivých korporací, respektive výrobních odvětví.

Koncepce ISO

Tato koncepce se zrodila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro normy (ISO) zveřejnila poprvé sadu norem, které se nevěnovaly specifikacím technických požadavků na výrobky, resp. materiály, ale výhradně požadavkům na systém - systém jakosti. Původně pětice norem řady 9000 se dnes už rozrostla na širokou škálu systémových standardů.

Metodika ISO/IWA 2:2003 je směnicí pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Byla zpracována a vydána v roce 2003 na základě několikaletých zkušeností s uplatňováním normy ISO 9001:2000. Tato metodika je založena na managementu procesu, tzn. na uplatňování procesního přístupu. Uváděná metodika se vztahuje k další normě ISO 9004:2000, Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování jakosti. Přílohou A této normy je Směrnice pro sebehodnocení (<http://www.rvp.cz/clanek/517/923>).

Koncepce TQM

Termín TQM (dle www.promanazery.cz/rizeni_tqm.htm) byl vytvořen americkým - vojenským námořnickým důstojníkem v 80-tých letech. Nicméně, filozofie TQM (celková kvalita managementu) pochází z doby před 40 lety, kdy Dr. Deming začal své úsilí s kvalitou v Japonsku. TQM je přístup pro neustálé zlepšování nabízeného zboží a služeb zapojením lidí na všech úrovních a funkcích v organizaci. TQM je způsob myšlení o cílech, organizaci, procesech a lidech, které má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase. Je známo, že pomocí TQM lze řídit organizaci za účelem její celkové efektivnosti.

Postupně byla tato koncepce rozpracována i v USA a mnohými je považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM totiž není tak přísně svázaná s předpisy, jako koncepce ISO, je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro zvyšování spokojenosti zákazníků a snižování firemních výdajů.

Podstatou TQM (dle www.promanazery.cz/rizeni_tqm.htm) je budování kvality od samého začátku, týká se každého a důležitá je i odpovědnost. Na rozdíl od ISO 9000, TQM zahrnuje otázky týkajících se etiky, postojů a podnikové kultury.

Existuje několik způsobů výkladu této filozofie a několik „guru“, jejichž vliv na management myšlení je značný, např. Deming, Juran, Prosby, Feigenbaum, Isikawa a Omak. Jejich výklad a moudrost vyústil v zobecnění do 8 principů definovaných v ISO 9000:2000:

- Organizace je orientovaná na zákazníka - organizace je závislá na svých zákaznících, kteří jsou prioritní, a proto by měl být kladen důraz na jejich potřeby a snaha o naplnění jeho požadavků a překonání jejich očekávání.
- Vůdcovství má stanovit jednotu cíle, směr a vnitřní prostředí v organizaci. Vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé plně motivováni k dosažení cílů organizace.
- Zapojení lidí - lidé na všech úrovních jsou podstatou a základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností pro přínos organizace.
- Procesní přístup - požadovaný výsledek je dosažen mnohem efektivněji, když se týká zdrojů a aktivit, jestliže se k němu přistupuje jako k procesu.

- Systémový přístup k managementu - identifikace, porozumění, řízení systémů a souvisejících procesů za účelem zvýšení efektivity a výkonnosti organizace.
- Kontinuální zlepšování - je trvalý závazek organizace.
- Skutečný přístup při rozhodování - efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze dat a informací.
- Vzájemný prospěšný dodavatelský vztah - mezi organizací i jejími dodavateli, schopnost vytvářet hodnoty.

Jak se TQM postupně rozvíjel a stal se v 80. letech módou, řada společností usilovala o realizaci principů TQM tak, jak byly definovány, ale jenom část z nich si skutečně uvědomila, že TQM je spíše filozofií managementu než jenom metodou na zvýšení produktivity při současném snižování nákladů.

Analýza silných a slabých míst

Pomocí této analýzy (dle Vollmuth, 1999) můžeme rychle a snadno zjistit, jaké mínění mají jednotliví vedoucí pracovníci o svém vlastním podniku. Analýza silných a slabých míst se musí zaměřit na nejdůležitější kritéria, která se musí splnit, abychom mohli být na trhu úspěšní. Silná a slabá místa by se měla analyzovat každoročně. Do určování silných a slabých míst by měly být zapojeny všechny vedoucí síly podniku. Pro zjištění silných a slabých míst se používají dotazníkové formuláře. V jednotlivých odpovědných oblastech se stanoví kritéria, která jsou pak všemi řídicími pracovníky vyhodnocena. Výsledky silných a slabých míst tvoří základ pro návrhy na zlepšení situace v podniku.

Při zpracování zlepšovacích návrhů mají spolupracovat všichni pracovníci. Sestavené plány opatření musí schválit vedení podniku. Realizace opatření musí

být průběžně kontrolována, aby se co nejrychleji zjistily eventuální vzniklé odchylky.

Strategická mezera

V podniku by se mělo pokud možno každým rokem přezkušovat žádoucí vývoj a pravděpodobný vývoj. Je-li zjištěna strategická mezera, musí být vyvinuty nové strategie a stávající strategie musí být modifikovány. Je nutno přihlídnout k novým potenciálům úspěšnosti, aby byla dále výše posunuta křivka výkonnosti podniku. Také stanovené strategické cíle by měly být přezkoumány a podle možností modifikovány, aby zjištěné strategické mezery byly co nejdříve opět uzavřeny.

Technika scénářů

Scénář je soubor možných budoucích vývojů, které se v číslech minulého vývoje a přítomnosti částečně či vůbec neprojevovaly. Technika scénáře poskytuje možnost lépe nahlédnout do budoucnosti. Sestavováním scénáře se lépe ozřejmí komplexnost existujících problémů. Scénáře, které se zpracovávají, nejsou ani vize, ani utopie, ale realistické obrazy skutečnosti.

Cílové řízení nákladů

Při cílově nákladovém řízení se neptáme na to, jaké náklady podniky mají. Spíše jde o to, jaké náklady podniky smějí mít, aby byly konkurenceschopné.

2.1.9. Srovnání operativního a strategického controllingu

Operativní controlling si klade za cíl „dělat věci správně“, strategický controlling pak „dělat správné věci“.

Operativní controlling (dle Konečný a Režňáková, 1997) pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného plánu. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku podniku. Strategický controlling má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence.

Stejně jako operativní controlling, i strategický controlling pracuje s plánováním, informacemi, analýzou, kontrolou, nápravnými opatřeními. Úkoly těchto jednotlivých skupin činností se však ve strategickém controllingu jeví jinak než v operativním controllingu.

Plánování

Operativní: Zajištění určitého vývoje (kurzu) pomocí plánování.

Strategický: Hledání, vytvoření a používání předpokladů úspěchu (výnosu) k dlouhodobému zajištění existence.

Informace

Operativní: Vybudování controllingového výkaznictví k informování nositelů rozhodování.

Strategický: Strategický informační systém má především za úkol po zavedení strategického plánování zajistit citlivost nositelů rozhodování pro strategické jednání. Dodává základní informace, které jsou potřebné pro určení strategických cílů a pro prosazení strategií.

Analýza, kontrola

Operativní: Srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole.

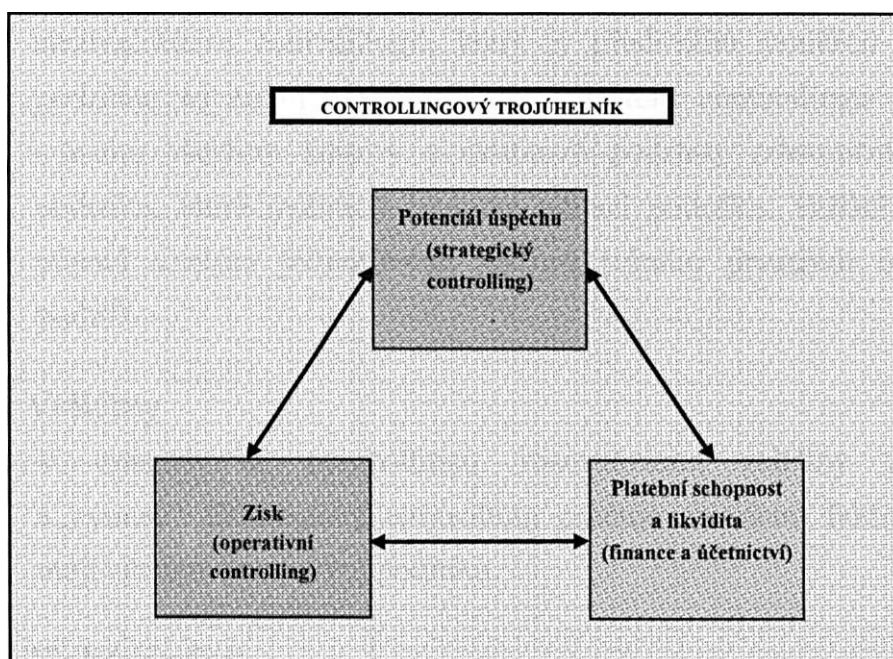
Strategický: Zde jde o úkol srovnávat strategické plánování a skutečné hodnoty a vytvářet spojení s operativním controllingem.

Nápravná opatření

Operativní: Řízení k dodržování určeného kurzu, cílů fixovaných v plánování.

Strategický: Jde o operativní opatření a o dlouhodobé účinky nápravných opatření. V operativní oblasti je třeba uplatňovat taková opatření, která nejsou strategicky škodlivá.

Z toho plyne, že operativní a strategický controlling tvoří dva funkční regulační okruhy, tyto regulační okruhy jsou navzájem propojeny, takže jak operativní, tak také strategické jednání je možné srovnávat s nadřazenými cíli a jejich účinky je možné měřit určitými parametry.



Obr. č. 3 - Controllingový trojúhelník (zdroj: KONEČNÝ a REŽŇÁKOVÁ, 1997)

Organizační oddělení operativního a strategického controllingu není v praxi uskutečnitelné, protože pro každou controllingovou činnost jsou potřebné informace i z druhé oblasti, aby ve smyslu perspektivního myšlení bylo možné připravit potřebné impulsy pro nápravná opatření.

Steinócker (dle Steinocker R., 2000) uvádí šest kritérií, kterými se liší strategický a operativní controlling.

- **Časový horizont**

Na rozdíl od operativního controllingu pracuje strategický controlling bez omezení časového horizontu.

- **Okolí**

Zatímco operativní controlling historicky pracuje introvertně a teprve prostřednictvím výpočtů „příspěvků na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku“ získal extrovertní nástroj představující přechod ke strategickému controllingu, který je především zaměřen na okolí podniku, to znamená, že při strategickém controllingu se berou v úvahu všechny faktory a skutkové podstaty relevantní k okolí podniku, které ovlivňují budoucí situaci podniku. Těžištěm je zde přesná analýza jednotlivých faktorů tržního prostředí ovlivňující podnik.

- **Veličiny**

V operativním controllingu rozeznáváme veličiny „náklady“ a „výnosy“. Strategický controlling pracuje se všemi faktory, které mají význam pro rozvoj podniku.

- **Tlak termínů**

Na rozdíl od operativního controllingu neexistuje ve strategickém controllingu tlak na přijímání rozhodnutí, protože nemusíme dodržovat termíny stanovené účtovacím obdobím. V každé

rozhodovací situaci je možné operativními rozhodnutími se vyhnout strategicky nutným změnám myšlení.

- **Styl řízení**

Operativní plánování se provádí v síťových plánech, které jako organizační prostředek mají zajistit dílčí výsledky z hlediska průběhu a obsahu. Ve strategickém controllingu neexistuje tento strukturovaný tvar, ale na oddělených zasedáních se spíše pokoušíme projednat a vyhodnotit možnosti a rizika z nejrůznějších úhlů.

- **Stanovené cíle**

Na rozdíl od operativního controllingu jde u strategického controllingu o výsledek správného strategického jednání. Stanovení strategického cíle podniku znamená zajištění existence, což je možné jen tehdy, když je podnik schopen řešit problémy lépe než konkurence.

Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, neboť existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito oběma oblastmi. Operativní plánování velmi silně závisí na plánování strategickém. Naopak operativní úvahy poskytují důležité impulsy pro korekci strategického vývoje podniku. Mezi operativním a strategickým controllingem existuje rovněž pravidelná výměna informací.

2.2. Zavedení koncepce controllingu

Pro zavádění koncepce controllingu (dle Synek, M., 1996 str. 389) do podnikového řízení je nutné dodržet osm následujících stupňů:

- diferencování nákladových druhů,
- zavedení specifické soustavy výkaznictví,

- přiřazování výnosů a nákladů,
- sestavení ročního plánu,
- přezkoušení stanovených cílů,
- vývoj dílčích plánů,
- rozdělení na čtvrtletní plány,
- příprava kalkulace.

Diferencování nákladových druhů

Tento krok spočívá v jejich rozdělení na přímé (výkonové) a pohotovostní náklady I. a II. Je nutné vyjít z těch nákladových druhů, které mají pro konkrétní podnik největší význam. Vybráno by nemělo být více než deset klíčových nákladových druhů. Vodíkem pro výběr je váha těchto nákladových druhů zjištěna z výsledovky. Kromě váhy je nutné posoudit i jejich důležitost, tj. vybrat ty náklady, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost. U vybraných nákladů je nutné rozhodnout, do které kategorie nákladů, s nimiž controlling pracuje, budou tyto náklady zařazeny. Zbývající náklady nad doporučený rozsah výběru, tj. maximálně 10 položek, je nutné shrnout podle jejich povahy buď do kategorie „pohotovostní náklady I“, nebo „pohotovostní náklady II“.

Zavedení specifické soustavy výkaznictví

Výkony poskytované podnikem a s nimi spojené náklady je možné sledovat například podle: výrobků, okruhů odpovědnosti, zákazníků. Podnik může být z hlediska potřeb controllingu rozdělen na dílčí jednotky, které součty svých výsledků musí odpovídat výsledku podniku jako celku.

Přiřazování nákladů výnosům

Podle zvolených hledisek organizačního rozčlenění a kategorií jednotlivých nákladů je uplatňován přístup „příčina - účinek“.

Sestavení ročního plánu

Roční plán pro celý podnik obsahuje základní podnikatelské cíle a je rozdělen na dílčí vnitropodnikové jednotky, jejichž vývoj má být řízen.

Přezkoušení stanovených cílů

Plán controllingu se zpravidla zabývá těmito cílovými veličinami: obratem, ziskem, rentabilitou obratu, rentabilitou podniku, zúročením vlastního kapitálu, produktivitou, podílem pohotovostních nákladů na obratu, tržním podílem podniku. Cíle v uvedených oblastech jsou stanovovány jak pro příští rok, tak i pro příští tři roky.

Rozdělení celkového plánu na dílčí plány

Celkový plán je nutné rozdělit na plány dílčích jednotek, které jsou součástí controllinového řízení, tj. podle odpovědnostních okruhů, zákazníků, výrobků či jejich skupin. Protože suma celkového plánu musí zůstat zachována, lze z provedeného rozdělení zjistit, jaký je přínos dílčích jednotek k celkovému plánu podniku.

Rozdělení na čtvrtletní plány

Protože controlling je založen na porovnávání plánu se skutečností, je nutné pro odstranění zjištěných odchylek rozdělit dlouhé roční období do období kratších, zpravidla čtvrtletních, v nichž je srovnávání prováděno. Čtvrtletní období je doporučováno při zavádění controllingu. Po získání zkušeností se doporučuje

přejít na období kratší, například měsíční. Volba jednotlivých období by měla vycházet i z charakteru prováděných činností a přihlížet například k sezónnosti. Pokud plán obsahuje zvýšená rizika, měla by být zařazena do prvního a nikoliv až do posledního dílčího plánovacího období.

Příprava kalkulace

V tomto kroku se zjišťují důsledky plánu controllingu pro tvorbu cen. Na přípravnou fázi zavedení controllingu navazuje fáze vyhodnocovací, která spočívá jak v tvorbě celkového plánu podniku, tak i ve vyhodnocování skutečných výsledků. Controlling postupuje od registrace jevů významných z hlediska řízení zisku přes jejich ovlivňování v podobě zjišťování odchylek a existujících rezerv a vypracovávání návrhů na změny a zlepšení, až po vytváření integrovaného plánovacího, kontrolního a informačního systému, který je nedílnou součástí řízení podniku.

Zavádění systému controllingu do podnikové praxe představuje dlouhodobý proces, při kterém jsou zvažovány faktory:

- vnějšího podnikového okolí (odbytové a zásobovací trhy, konkurence v rámci odvětví),
- vnitřní situace v podniku (strategie podniku, organizační struktura, objem výkonů, struktura podnikatelských aktivit),
- koncepce controllingu v podniku (požadavky kladené na controlling, čas potřebný k zavedení, personální zabezpečení).

2.2.1. Controllingový útvar

Controllingový útvar (dle www.seminarky.cz/detail.php?id=680) může mít několik forem - plně závisí jak na povaze daného podniku, tak na oblasti

a úkolech, které by měl plnit. Tam, kde jde o velké finanční obraty a současně složitější organizační strukturu podniku, bude mít podnik snahu vytvořit samostatný controllingový útvar složený z controllingových finančních a organizačních specialistů.

Na jiných místech podniku postačí, když se dosavadnímu personálu dostane příslušného controllingového vzdělání v kurzu a controlling se jim stane pracovní metodou.

Controllingový úsek (útvary)

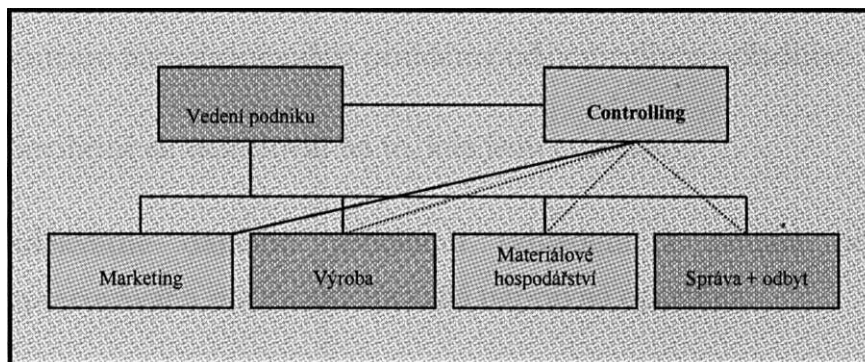
Controllingový úsek (dle Freiberg, F., 1996) podniku může mít formu štábní či liniového útvaru. Mezi výhody štábní konstrukce controllingových útvarů patří odlehčení útvaru controllingu od prováděcích činností a vyšší neutralita útvaru, naopak negativně zde může působit případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů, které může ohrozit účinnost controllingových funkcí.

U liniového uspořádání controllingového útvaru lze předpokládat hlubší „vtažení“ odpovědnosti do controllingu a vyšší kompetence controllingových funkcí. Nevýhodou může být nižší „náhled“ útvaru, který obvykle vede k převážné orientaci na operativní záležitosti.

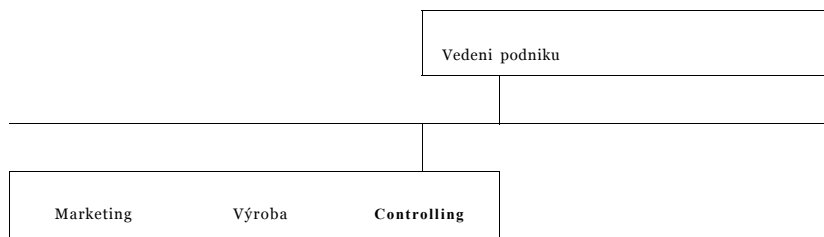
Praktické řešení organizačního uspořádání controllingového útvaru má proto v různých podmínkách i různé formy řešení.

Controllingový útvar může mít pozici štábní nebo liniovou (viz obr. 4 a 5) Štábní pozice (dle Vollmuth, H. J., 1998) se vyznačují tím, že mají jen funkci poradní, připravují materiál pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Tyto kompetence jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém.

V mnoha podnicích se prokázalo, že realizace controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu je prováděna podstatně efektivněji, činí-li controller svá opatření pomocí liniové pozice, čímž mu přísluší nařizovací právo. Controller se má pohybovat na téže úrovni jako vedoucí marketingu a odbytu, výroby, jakož i materiálového hospodářství.



Obr. c. 4 - Controlling jako štábní pozice (zdroj: VYSUŠIL, 1999)



Obr..č. 5 - Controlling jako liniová pozice (zdroj: VYSUŠIL, 1999)

2.2.2. Funkce controllera

Zvláštností moderního controllingu (dle Konečný a Režňáková 1997) není to, že uvedené úkoly se v něm integrují k zaručování budoucí existence podniku a dosažení podnikatelských cílů, ale způsob, jak jsou tyto úkoly v denní praxi

uskutečňovány. Je to způsob, jak controller využívá své nástroje, jak umožňuje určovat podnikové cíle, jak je těchto cílů dosahováno pomocí neustálého řízení s výrazným vlivem neustále vpřed zaměřeného inovačního úsilí Controllern. Způsob práce controllera je možné stručně charakterizovat následujícími rysy.

Controller se orientuje na úzká místa podnikání

Tato koncentrace na nejožehavější problémy od controllera vyžaduje:

- flexibilně se zaměřovat na to, kde jsou problémy;
- adekvátně danému problému vzhledem k situaci po analýze zpracovávat a navrhopvat správná nápravná opatření;
- tato opatření včas prosazovat v činy společně s odpovídajícími útvary.

Tento způsob práce vyžaduje vysoké osobní nasazení, velkou flexibilitu a velkou vlastní motivaci, aby byla provedena i nepopulární opatření. V řadě případů je controller jediný, který může tento proces dovést k úspěchu.

Controller se orientuje na budoucnost

Prvním krokem k řízení budoucnosti je vybudování ročního plánování, kterým se určují cíle pro jednotlivé útvary. Dalším krokem je vybudování střednědobého plánování (na 3 ž 5 let); roční plánování je do systému střednědobého plánu integrováno klouzavým plánováním. V řadě podniků se uplatňuje také dlouhodobé plánování (na 5 až 10 let). Dalším krokem je strategické plánování, které nezná žádný časový horizont, verbálně ukazuje existenční zaměření podnikání, které strategie budou muset být střednědobé uskutečněny, aby podnikový cíl byl splněn a byla zajištěna existence podniku.

Minulost, kterou systematicky ukazuje finanční účetnictví, zajímá controlling potud, dokud dává kontrolní informace růstu a především impulsy pro

budoucnost. Controlling se orientuje na budoucí procesy a události a snaží se tyto budoucí faktory zvládnout k obohacení cílů.

Srovnávání skutečnosti s plánem orientované na budoucnost, pokrokové myšlení

Minulost je informačním vstupem pro budoucí opatření k zajištění cílů podniku, k zajištění jeho existence. Srovnávání skutečnosti s plánem umožňuje registraci a intenzivní analýzu minulých událostí a vytváření tím východiska pro nápravná opatření. Odchylky od plánu vzniklé v minulosti musí být registrovány a analyzovány a musí vést k nápravným opatřením. Hlavní není analýza minulosti, ale využití minulosti jako nástupu k dalšímu vývoji vpřed. Klouzavé roční a střednědobé plánování umožňuje uvažovat změny interních a externích dat.

Práce se standardy

Standardy jsou analyticky odvozená kritéria pro jednotlivé komplexy úkolů podniku. Vybudování normativní základny, systému standardů pro jednotlivé podnikatelské aktivity, je základním předpokladem pro operativní řízení v rámci controllingu.

Úkoly controllera

Úkoly controllera (dle Vollmuth, H. J., 1998) spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má tedy informace sbírat a využívat. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky.

Všichni řídicí pracovníci by se měli podílet na plánovacím, kontrolním a řídicím procesu. Provádění těchto úkolů nesmí být ponecháno pouze controllerovi. Controller má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem.

Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat v jejich vlastním úseku. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protiopatření v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých řídicí pracovníci pracují. Řídicí pracovníci by měli také co nejsamostatněji řídit. Controller má svou funkci chápat jako funkci koordinátora, poradce nebo navigátora, který dbá na to, aby bylo skutečně dosaženo plánovaných zisků.

2.2.3. Minimální požadavky na systém controllings

Pokud chce podnik obstát v konkurenci, je vybudování systému controllingu s odpovídající počítačovou podporou nutné.

Minimální systém controllingu musí (dle Konečný, M. a Režňáková, M., 1997) zahrnovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočtnictví),
- manažersky orientované účetnictví,
- výkaznictví (informační systém).

Bez podpory vedení podniku se taková přeměna podniku nepodaří. Vytvoření systému controllingu se musí zpravidla opírat o externí poradce. Zvlášť důležitý je psychologicky správný postup.

Systém podnikového plánování a kontroly

Prostřednictvím plánování se určují a navzájem sladují cíle podniku a nutná opatření k jejich dosažení, jakož i potřebné vstupy prostředků. Úkolem controllingu je starat se o to, aby v podniku existoval vzájemně sladěný systém plánování a kontroly.

Manažersky orientované účetnictví

Pro řízení podniku jsou potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu, které informují o nejdůležitějších cílových veličinách (ziskovost, hospodárnost, platební schopnost a likvidita) a které umožňují zjistit odpovědnost. Tradiční finanční účetnictví s rozvahou a výkazem zisků a ztrát pro tento účel nestačí. Finanční analýza může být ovšem pro controlling prvním vstupem do analýzy. Finanční účetnictví samo se však orientuje jen na minulost a zpravidla se značně podřizuje daňovým požadavkům. Finanční účetnictví také neinformuje o podrobnostech vytváření provozních výkonů. Ke zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je nutné vnitropodnikové (provozní) účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy (z vnitropodnikového pohledu).

Vnitropodnikové (provozní) účetnictví musí plnit tyto funkce:

věrohodné a běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek,

- prognózu nákladů a výnosů,
- stanovení cílových veličin,
- kontrolu dodržování cílů.

Výkaznictví (informační systém)

Manažerský informační systém je jádrem controllingového systému. Controllingový informační systém musí poskytovat nositelům rozhodování správné, na problémy orientované a potřebně koncentrované informace, které nositelé rozhodování využívají k nápravným opatřením a k obohacení svých cílů.

Manažerský informační systém nemůže být vytvořen nezávisle na účetnictví, musí informací z účetnictví využívat.

K obohacení cílů controllingového informačního systému je třeba respektovat následující podmínky:

- Integrace účetnictví a controllingového informačního systému.
- Přesné rozlišování jednotlivých nákladových a výnosových veličin v controllingovém informačním systému.
- Přesné oddělení druhů výnosů a nákladů a jejich původců (míst vzniku) i nositelů odpovědnosti.
- Vymezování cílů a přiřazování výsledků jednotlivých útvarů.

Ve smyslu těchto podmínek jsou na controllingový informační systém kladeny následující požadavky:

- orientovat se na příjemce,
- koncentrace na podstatné,
- uvážlivé změny,
- ukazovat přínos výsledků jednotlivých útvarů podniku,

- ukazovat příčiny úspěchu a neúspěchu,
- aktuálnost (zpracování v prvních deseti dnech následujícího měsíce).

Controllingový informační systém musí fungovat ve dvou směrech:

- informace o útvech (které obsahují operativní informace pro nositele odpovědnosti k obohacení jejich cílů);
- informace o objektech (které podporují rozhodování nositelů odpovědnosti o výrobcích, propagačních opatřeních, projektech, investicích, cestách, zákaznících atd.).

3. Cíl práce

1. Cílem je **analýza vnitřní kontroly v nonprofitních organizacích** (mateřské školy, základní školy, střední školy), a to ve smyslu systému.
2. Na základě provedené analýzy bych chtěla stanovit (formulovat a realizovat) **účinný vnitřní kontrolní systém**. Po analýze chci následnou syntézou praxí osvědčených kroků sestavit modelový vnitřní kontrolní systém - návod.
3. Cílem je rovněž **implementace systému do praxe škol**, v jejímž důsledku se zefektivní **konkurenceschopnost** (řízení jakosti) mezi místními a regionálními školami (trh škol). Systém pravidel by měl napomoci při řízení jakosti, tedy dosažení stanovených cílů, zabránit překvapením a upozornit na nebezpečí vyžadující nějaké opatření.

Díličmi kroky jsou:

- analýza v oblasti efektivního využívání vnitřního kontrolního systému organizací zapojených do důkazních šetření, včetně návrhu řešení pro případnou nutnost utvoření nového kontrolního systému, tzn. zefektivnění předmětné činnosti;
- analýza silných a slabých míst organizací (SWOT analýza);
- vytvoření návrhu vnitřního kontrolního systému pro organizace, ve kterých doposud kontrolní systém nebyl zaveden nebo není realizován systémově.

Informace a podklady budu čerpat z materiálů oslovených organizací, jejichž vedení bylo ochotno se do mého výzkumu aktivně zapojit. Vzhledem k tomu, že některé organizace nemají zaveden účinný kontrolní systém, je třeba tento nástroj co nejdříve uvést v praxi.

Metodika

4.1. Etapy vypracování práce

S ohledem na vytýčené cíle byl stanoven metodický postup zpracování práce

V/2006	výběr aktuálního tématu
I/2007	volba organizací zapojených do výzkumu
II/2007	rozhovor s top managementem dotčených organizací
XII/2007	zpracování teoretické části získání potřebných informací dotazníkovou metodou
II/2008	zpracování informací z dotazníků
III/2008	konzultace s vedoucí práce
IX/2008	konzultace s vedoucí práce a její schválení dokumentu

4.2. Vlastní metodika

Při získávání a následném zpracování informací a podkladů pro tuto práci bylo využito dle potřeby následujících metod:

- **metoda komparace**

metoda komparace byla využita zejména při zpracování informací z literatury, která se problematikou controllingu a jedné z jeho metod - kontrolou - zabývá. Literatura představuje významný zdroj informací o řešené problematice ;

- **metoda dotazníku**

jedná se o písemné zjišťování informací od většího počtu lidí. Poskytuje najednou větší množství srovnatelných dat. Jeho součástí by mělo být sdělení o účelu výzkumu, prosba a poděkování za vyplnění a instrukce k vyplnění, adresa a termín vrácení dotazníku.

Pro moji závěrečnou práci jsem dle této metody zapojila ředitele MŠ, ZŠ a SŠ, v některých případech i jejich zástupce z blanenského, brněnského, vyškovského a prostějovského regionu. Prvním mým krokem bylo sestavení otázek pro předmětné zjišťování, poté následovalo písemné oslovení kolegů z výše uváděných škol, zda jsou ochotni se do mého výzkumu zapojit. Ti, kteří zájem projeví tím, že mi vrátí vyplněný dotazník (viz příloha č. i Grafické vyjádření), jsem následně, po předchozí dohodě, osobně navštívila a přímo na místě jsem si ověřila, zda otázkám v dotazníku rozuměli, neboť v opačném případě by vypovídající hodnota byla zkreslená;

- **metoda řízeného rozhovoru**

je to technika shromažďování informací dotazováním. Dotazovaný odpovídá na otázky zaměřené na zkoumaný jev. U řízeného rozhovoru má tazatel předem připravené otázky. Odpovědi si zaznamenává do předem připraveného archu. Rozhovor je vhodný pro zkoumání složitější problematiky, kde je důležitější kvalita odpovědí než jejich množství. Tuto metodu jsem u respondentů použila vždy následně po jejich zpracování dotazníků;

- **metoda analyticko syntetická**

v práci jsou provedeny analýzy, a to s přihlédnutím ke stávajícímu nebo zaváděnému kontrolnímu systému.

4.3. Zdroje podkladových materiálů

Jako vstupní data pro splnění vytýčeného cíle a provedení uvedených analýz sloužily především informace získané studiem odborné literatury. Dále to byly skutečnosti z vlastního pracoviště a informace získané přímo od spolupracujících manažerů výše jmenovaných organizací. Jako další zdroj byly použity informace z internetových stránek.

5. Stručná charakteristika výběru nonprofitních organizací zapojených do výzkumu

Do výzkumu jsem zapojila školy tří druhů, abych, mimo jiné, porovнала obecné povědomí jejich manažerů o sledované problematice. Jedná se konkrétně o **mateřské školy**, které vytváří u dětí předškolního věku základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání, o **základní školy**, které zabezpečují žákům základní vzdělání a **střední školy**, které rozvíjejí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobnostní rozvoj jedince.

6. Analýza řešeného problému

Jedním z nástrojů moderního controllingu je i eliminace případných rizik, na která je zaměřena také kontrolní činnost organizace. Rizika mají obecný charakter a mohou vznikat naprosto v každé organizaci, je třeba - a to ne jen při případné absenci vnitřního kontrolního systému - věnovat zvýšenou pozornost i této oblasti.

Právě z tohoto titulu považuji za nutné uvést výčet známých rizik, která mohou zbytečně ohrozit vedení organizací.

Prostřednictvím funkčního vnitřního kontrolního systému je zcela jistě možno případná rizika eliminovat.

Rizika, která mohou během kalendářního nebo školního roku ohrozit nonprofitní školské organizace a kterým může zabránit funkční vnitřní kontrolní systém:

6.1. Obecně platná rizika

- ***Inherentní riziko*** - riziko významné chyby či nesrovnalosti za předpokladu, že neexistuje účinný způsob vnitřní kontroly.
- ***Kontrolní riziko*** - může nastat chyba, jíž nelze předejít, nebo kterou neodhalí vnitřní kontrolní systém.
- ***Detekční riziko*** - chyba, která nebyla odhalena v průběhu auditu (zjišťovací).
- ***Legislativní riziko*** - dopad legislativních změn.
- ***Riziko spojené s poškozením pověsti organizace.***
- ***Riziko spojené s porušováním předpisů*** - právní normy, vnitřní normy.
- ***Ostatní rizika*** - např. kariérní růst, sociální prostředí, politické prostředí aj.

6.2. Rozpočtová rizika

- Riziko spojené s dodržováním ukazatelů rozpočtu.
- Riziko transparentnosti, úplnosti a reálnosti rozpočtu.
- Riziko spojené s rozpočtovým opatřením - úprava rozpočtu.
- Riziko spojené s plněním rozpočtu - pravidelné vyhodnocování.
- Riziko spojené s dotacemi - vyhodnocování účelného, efektivního a hospodárného využití dotace.
- Riziko spojené s mimorozpočtovými zdroji - použití a vyhodnocení.
- Ostatní rizika - např. dodržování režimu vystavování limitu účtů, dodržování rozpočtové skladby, sankční postihy aj.

6.3. Finanční rizika

- Riziko spojené s **hospodařením s majetkem** - účelné a hospodárné nakládání s majetkem a jeho využíváním.
- Riziko spojené se **zapojením vlastních a cizích zdrojů** - využívání zdrojů financování z **rozpočtu**, ostatních **vlastních zdrojů**, půjček a úvěrů.
- Riziko spojené s **hospodářskou činností** - pravidelné vyhodnocování vlastní hospodářské činnosti.
- Riziko **nesprávného, nepravdivého nebo neúplného zachycení hospodářských aktiv a pasiv** - zejména příjmy a výdaje v účetnictví.
- Riziko spojené s **hospodařením s fondy** - tvorba a čerpání.
- Riziko spojené se **zálohami** - postupy jejich poskytování a vyúčtování.
- **Ostatní** rizika - např. služební cesty, pokuty, pořizování dlouhodobého majetku aj.

Účetní rizika

Rizika účetního systému

Plnění všech funkcí účetnictví.

Způsoby uplatňování účetních metod.

Respektování předmětu účetnictví.

Odpovídající úroveň běžného záznamu.

Způsob sestavení účetní závěrky.

Způsob výkaznictví.

Prostředí výpočetní techniky

Míra závislosti na výpočetní technice.

Složitost prostředí výpočetní techniky.

Rozsah použití počítačů.

Bezpečnost informací, postupy uchování dat. Změny v existujících aplikacích informačního systému.

Příprava a zpracování dokumentace.

Spolehlivost operačního cyklu

Zkušenosti a kompetence zaměstnanců pracujících se systémem.

Stupeň operací prováděných v systému.

Role systému při kontrole pohybu majetku.

7« Vlastní analýza

Aby škola fungovala efektivně, musí zjišťovat (identifikovat) a řídit mnoho spojených činností. Za proces lze považovat činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupu na výstupy. Výstup z jednoho procesu často přímo představuje postup do dalšího procesu, proto je nezbytně nutné, aby výstupy, které jsou i současně vstupy v systému, byly správné, zkontrolované. Aplikaci systému procesu ve škole, spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením, lze nazvat „procesní přístup“.

Při tomto postupu je kladen důraz na posuzování procesu z hlediska přidané hodnoty. Pro zjištění přidané hodnoty je nutné, aby jednotlivé procesy byly objektivně měřitelné a aby byly kontrolovatelné (např. hodnocení žáků, pracovníků, spokojenost externích a interních „zákazníků“ aj.).

Řízení je neustálé prolínání volby záměru a kontroly jejich správnosti (rozhodování) i kontroly jejich plnění ve vhodném systémovém uspořádání. Na operativní procesy se zaměřují kontroly středního a prvoligového managementu. Minimalizovat rizika v této oblasti pomáhá účinný vnitřní kontrolní systém.

Jde o soustavné, koordinované a včasné zjišťování provozních, finančních, právních, etických a jiných rizik (ohrožení nebo újma na majetku, narušení bezpečnosti informací, nehospodárné využívání zdrojů - obecně, výkon neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo prodlení plnění stanovených úkolů, anebo nedodržení jejich požadované kvality, poškození pověsti organizace aj).

Předmětné vychází z postupného zavádění koncepce TQM, tzn. neustálé zlepšování všeho, co se ve škole děje, a to za účasti všech zaměstnanců, neboť proces zabezpečování jakosti musí být srozumitelnou a samozřejmou filosofií každého zaměstnance organizace.

7.1. Analýza odpovědí získaných na základě dotazníku

Svoji pozornost jsem obrátila na vedoucí pracovníky oslovených organizací, tzn. na statutární zástupce nonprofitních organizací (ředitelé), rovněž pak i na statutární zástupce statutárních orgánů (statutární zástupci ředitelů) a na běžné zástupce statutárních orgánů (běžní zástupci ředitelů). Formou dotazníku (viz příloha č. i) jsem zjišťovala následující skutečnosti rozhodné pro další kroky vedoucí k naplnění stanoveného cíle méj závěrečné práce.

Dotazník rozeslán:

- statutárním zástupcům organizací (ředitelé), všech tří uváděných druhů,
- jejich vedoucím zaměstnancům jednotlivých útvarů (dle organizačních struktur škol).

		Mateřské školy	Základní školy	Střední školy	EX
Počet oslovených škol	BK	3	3	3	30
	BM	4	3	3	
	PV	1	1	2	
	VY	2	3	2	
Vráceno zcela vyplněno	BK	2	1	3	15
	BM	1	2	1	
	PV	0	1	1	
	VY	2	0	1	

Tabulka č. i (viz Příloha č. i Grafické vyjádření k tabulce č. i)

(zkratky viz str. 6-7)

Od managementu školy, který mi vrátil zpracovaný dotazník, jsem pak dále při osobním rozhovoru získala další, upřesňující podklady pro své objektivní zhodnocení řešené problematiky.

Údaje o managementu:

Otázka č. 1

Jste školskou organizací s fyzickým počtem zaměstnanců:

- do 10 zaměstnanců
- do 25 zaměstnanců
- více než 25 zaměstnanců

	MŠ	ZŠ	SŠ	z z
do 10 fyzických zaměstnanců	2			2
do 25 fyzických zaměstnanců	3	3	2	8
více než 25 fyzických zaměstnanců		1	4	5
Kontrolní XX	5	4	6	15

Tabulka č. 2 (viz Příloha č. 2 Grafické vyjádření k tabulce č. 2)

Otázka č. 2

Jakou manažerskou pozici ve Vaší nonprofitní školské organizaci zastáváte?

- statutární zástupce organizace (dále jen ředitel/ka),
- statutární zástupce statutárního orgánu (dále jen statutární zástupce ředitele/ky)
- zástupce statutárního orgánu (dále jen zástupce ředitele/ky)

	MŠ	ZŠ	SŠ	ZX
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	5	4	5	14
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele/ky)		3	6	9
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)		1	4	5
Kontrolní XX	5	8	15	28

Tabulka č. 3 (viz Příloha č. 3 Grafické vyjádření k tabulce č. 3)

Otázka č. 3

Jakého typu školy jste vedoucím zaměstnancem **(specifickým zaměstnancem je i ředitel).**

- MŠ
- ZŠ
- SŠ

MŠ	ZŠ	SŠ	XX
5	8	15	28

Tabulka 6. 4 (viz Příloha č. 4 Grafické vyjádření k tabulce č. 4)

Otázka č. 4

Ve vedoucí funkci jste:

- 1 až 3 roky
- 4 až 10 roků
- více než 10 roků

	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	z z
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	1 - 3 roky		1		1
	4- 10 roků		2	3	5
	více než 10 roků	5	1	2	8
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	1 - 3 roky		1		1
	4- 10 roků		1	5	6
	více než 10 roků		1	1	2
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	1 - 3 roky				0
	4 - 10 roků			1	1
	více než 10 roků		1	3	4
Kontrolní		5	8	15	28

Tabulka č. 5 (viz Příloha č. 5 Grafické vyjádření k tabulce č. 5)

Otázka č. 5

Školský management:

- studuji
- mám vystudovaný
- nebudu studovat

	Odpověď	MS	ZŠ	SS	z z
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	studuji	2	2	2	6
	mám vystudovaný		1	1	2
	nebudu studovat	3	1	2	6
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	studuji		2	2	4
	mám vystudovaný				0
	nebudu studovat		1	4	5
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	studuji			1	1
	mám vystudovaný			1	1
	nebudu studovat		1	2	3
Kontrolní		5	8	15	28

Tabulka č. 6 (viz Příloha č. 6 Grafické vyjádření k tabulce č. 6)

Otázka č. 6

Při odpovědi „studuji“ nebo „mám vystudovaný“ školský management, uvěďte, prosím, typ studia:

- FSI
- FS II (SVPP)
- bakalářský studijní program (BC)

	Odpověď	MS	ZS	SS	I X
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	FSI		1		1
	FS II (SVPP)	2	2	1	5
	BC				
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	FSI		1	2	3
	FS II (SVPP)				
	BC				
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	FSI			1	1
	FS II (SVPP)			1	1
	BC				0
Kontrolní YZ		2	5	7	14

Tabulka č. 7 (viz Příloha č. 7 Grafické vyjádření k tabulce č. 7)

Otázka č. 7

Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na vnitřní kontrolu organizace ?

- ano
- ne

	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	z z
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	Ano	2	3	4	9
	Ne	3	1	1	5
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	Ano		1	2	3
	Ne		2	4	6
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	Ano			2	2
	Ne		1	2	3
Kontrolní XZ		5	8	15	28

Tabulka č. 8 (viz Příloha č. 8 Grafické vyjádření k tabulce č. 8)

Otázka č. 8

Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na finanční kontrolu ?

- ano
- ne

	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	ZZ
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	Ano	1	3	3	7
	Ne	4	1	2	7
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	Ano			1	1
	Ne		3	5	8
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	Ano				0
	Ne		1	4	5
Kontrolní		5	8	15	28

Tabulka č. 9 (viz Příloha č. 9 Grafické vyjádření k tabulce č. 9)

Otázka č. 9

Kontrolní činnost ve Vaší organizaci je prováděna:

- dle jednotlivých plánů kontrolních oblastí
- dle plánu kontrolního systému
- nahodile, vnímám-li potřebu

	MŠ	ZŠ	SŠ	ZZ
Dle jednotlivých plánů kontrolních oblastí	5	5	9	19
Dle plánu kontrolního systému		3	6	9
Nahodile, vnímám-li potřebu				0
Kontrolní XZ	5	8	15	28

Tabulka č. 10 (viz Příloha c. 10 Grafické vyjádření k tabulce č. 10)

Otázka č. 10

Jakou formu má ve Vaší organizaci controlling ?

- samostatný controllingový útvar (úsek)
- controlling jako pracovní metoda (na základě controllingového vzdělání v kurzech apod.)

	MŠ	ZŠ	SŠ	ZZ
Samostatný controllingový útvar (úsek)	5	8	14	27
Controlling jako pracovní metoda	0	0	1	1
Kontrolní XZ	5	8	15	28

Tabulka č. 11 (viz Příloha č. 11 Grafické vyjádření k tabulce č. 11)

Otázka č. 11

Ve Vaší organizaci se podílí na vnitřní kontrole:

- statutární zástupce (ředitel/ka)

- statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele/ky)
- zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)
- vedoucí zaměstnanci pracovních úseků
- všichni zaměstnanci
- jiní - uveďte, prosím, kdo

	MŠ	ZŠ	SŠ
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	5	8	15
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)		8	15
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)		8	15
Vedoucí zaměstnanci pracovních úseků		8	15
Všichni zaměstnanci		3	10
Jiní		školská rada	školská rada

Tabulka č. 12 (viz Příloha č. 12 Grafické vyjádření k tabulce č. 12)

Otázka č. 12

Má Vaše škola svoje know-how ?

- ano
- ne

	MŠ	ZŠ	SŠ	z z
Ano	3	5	11	19
Ne	2	3	4	9
Kontrolní XZ	5	8	15	28

Tabulka č. 13 (viz Příloha č. 13 Grafické vyjádření k tabulce č. 13)

7.1.1. Vyhodnocení rozhovoru v návaznosti na odpovědi v dotazníku

Z uvedené dotazníkové metody a grafického vyjádření (viz příloha č. 2), upřesněné rozhovorem při osobní návštěvě spolupracujících manažerů vyplývá, že v organizacích zapojených do mého výzkumu:

- lepší orientace v předmětné problematice je u vedoucích zaměstnanců na pozici ředitelů/ek, neboť studovali nebo studují problematiku managementu, jehož součástí je i oblast controllingu a jeho součástí kontroly. Statutární zástupci ředitelů/ek studovali nebo studují problematiku managementu minimálně a zástupci ředitelů/ek, až na dvě výjimky na SŠ, vůbec předmětnou problematiku nestudovali a nestudují.
- O málo lepší situace je v oblasti DVPP, kdy se management všech zapojených úrovní více účastní školení na téma „vnitřní kontrola organizace“ a „finanční kontrola“.
- V teoretickém srovnání dovedností controllingu mezi managementem MŠ, ZŠ a SŠ je patrná menší orientace u MŠ, lepší orientace u ZŠ a nejlepší orientace u SŠ. Domnívám se, že tato skutečnost vyplývá mimo jiné i z charakteru potřeb, které jednotlivé typy organizací musí řešit a rovněž pak i přístupem zřizovatele (u organizací zřizovaných krajem nebo většími obcemi je management „samostatnější“, jedná v souladu se svými právy a povinnostmi X menší obce stále mají setrvačnou tendenci zasahovat do vnitřního chodu jimi zřizovaných organizací a ovlivňovat jejich management).
- kontrolní činnost je ve školách prováděna, ovšem v MŠ a ve většině ZŠ je realizována víceméně ve smyslu naplňování úkolů dle jednotlivých (samostatných) plánů kontrolní činnosti. Při nesystémové kontrole hrozí nebezpečí, že některá oblast bude opomíjena, jiné bude

přiznáván možná i zbytečně větší význam, než by bylo třeba. Kontrolní činnost musí být „viděna“ v souvislostech. I zde obecně platí, že izolace je k neprospěchu věci. Systémovější pojetí jsem zjistila u SŠ.

Jedna SŠ má vytvořený samostatný controllingový útvar (60 fyzických zaměstnanců, sloučená pracoviště). Všechny ostatní školy používají kontrolu jako pracovní metodu.

VMŠ vykonávají kontrolu pouze ředitelky, vZŠ a SŠ pak všichni zaměstnanci (každý na základě svých pravomocí, včetně samokontroly) a rovněž uvádějí, že kontrolu v jejich organizaci vykonává i školská rada (v souladu s § 168 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Z poznatků, které jsem získala během své analýzy posuzované problematiky je patrné, že sestavení kontrolního systému, který by mohl sloužit jako vzor pro mnohé nonprofitní školské organizace různých typů, je myšlenka velice aktuální a toto by přivítaly mnohé školy.

Realizací mého návrhu by mělo dojít ke zkvalitnění všech činností, které ve školním prostředí probíhají.

Nejdůležitějším prvkem, který je zcela neopomenutelný, je ten, že uskutečněním navrhovaného řešení dojde k výraznému zapojení jednotlivých zaměstnanců do procesu kontroly, což je jedním z principů fungování koncepce TQM, která pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost.

Existenci know-how ve své organizaci dokázali popsat jen manažeři ze tří SŠ.

7.2. Analýza SWOT

Na základě odpovědí v rozhovoru jsem zjistila, že v některých zapojených organizacích ještě nikdy nebyla analýza SWOT provedena. Požádala jsem management všech tří druhů škol o provedení uváděné analýzy. Analýza SWOT zahrnuje celkový rozbor vnitřních a vnějších činitelů působících na organizaci. Spočívá v popsání silných a slabých stránek organizace, v definování příležitostí a hrozeb a na základě zjištěného pak přijetí takových opatření, která povedou k využití příležitostí a k odvrácení hrozeb (viz příloha č. 4).

S	-	STRENGTHS (silné stránky)
W	-	WEAKNESSES (slabé stránky)
O	-	OPPORTUNITIES (příležitosti)
T	-	THREATS (hrozby)

7.2.1. Vyhodnocení analýzy SWOT

Silné stránky (pořadí je stanoveno dle četnosti odpovědí)

- stále se učící organizace (DVPP);
- stabilní pracovní kolektiv;
- velmi dobré vybavení a efektivní využívání ICT jak ve výuce žáků a studentů, tak i při pracovním výkonu zaměstnanců (počítače, programy, internet, interaktivní tabule);
- kvalifikovaní pracovníci pedagogičtí i provozní;
- kvalitní plánování;
- flexibilita v plnění speciálních požadavků zákazníků - dětí, žáků, studentů.

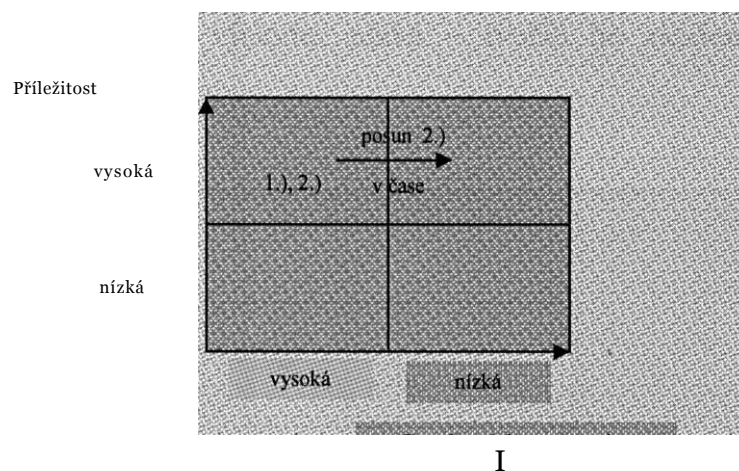
Slabé stránky (pořadí je stanoveno dle četnosti odpovědí)

- nedostatek finančních prostředků na nenárokové složky platu (absence motivačních činitelů);
- informační systém, který by umožnil efektivnější sdílení informací;
- jsou vypracovány jen dílčí plány kontrol + nízká míra delegování pravomocí <• časový deficit ředitelů plány kontrol jsou vypracovány, ale management nekontroluje;
- potenciální riziko slabé loajality zaměstnanců k organizaci.

Příležitosti (pořadí je stanoveno dle četnosti odpovědí)

Příležitosti lze podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu vyjádřit i prostřednictvím tzv. „**matice příležitosti**“.

- kvalifikovanost pracovníků na všech úsecích (i),
příležitost: vysoká
pravděpodobnost úspěchu: vysoká
- dobrá pověst (2),
příležitost: vysoká
pravděpodobnost úspěchu:
vysoká
nízká - souvisí se ztrátou konkurenčních výhod



Obr. c. 6. - Matice příležitostí (zdroj: vlastní práce)

Hrozby (pořadí je stanoveno dle četnosti odpovědí)

Hrozby lze podle jejich závažností a pravděpodobností výskytu zobrazit jako „matici hrozeb“.

- stále se měnící legislativa, vysoké finanční náklady na zakoupení zákonných norem, stále se zvyšující ceny školení DVPP, menší dostupnost nových informací <=> obecná hrozba chybovosti (i),

závažnost: postupně nabývá na významu

pravděpodobnost výskytu: stále častěji

- rozpočtová opatření měnící se v průběhu v kalendářního roku, a to v souvislosti s aktuálním počtem dětí, žáků a studentů (2),

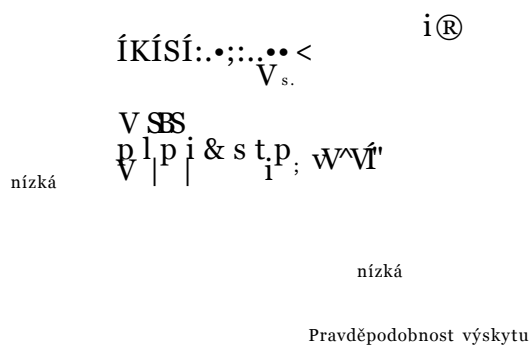
závažnost: nízká

pravděpodobnost výskytu: nízká

- zavedení ŠVP (3),

závažnost: nízká - zatím neověřeno praxí

pravděpodobnost výskytu: nízká - tvořili ho zkušení pedagogové v rámci týmové spolupráce.



Obr. č. 7. - Matice hrozeb (zdroj: vlastní práce)

8. Diskuze

V analýze řešeného problému této závěrečné práce jsem ze vzorku tří typů škol popsala zjištění, jak jejich management účinně plní jednu z manažerských funkcí, konkrétně vnitřní kontrolu, jejíž součástí je i finanční kontrola, která je prováděna organizací samou. Postupovala jsem dle poznatků z literatury a zákonných norem.

Svoji pozornost jsem obrátila na zjištění, jaké představy mají vedoucí pracovníci o kontrole jako takové, zda vědí: kterých oblastí se týká; kdo se na ní podílí; co je jejím smyslem; zda v organizaci funguje formálně nebo neformálně; jaké jsou optimální časové intervaly některých kontrolních oblastí; hlavně pak zda kontrolní činnost probíhá v souvislostech - systémově. Protože se jedná o vysoce odborně specializovanou činnost, **zaměřila jsem se na vytvoření pravidel kontrolní činnosti nonprofitní školské organizace**, která jsem nazvala „Organizační směrnici: Kontrolní systém“ a zní vyplývajícího „Plánu kontrol na školní rok“. Tyto vnitřní dokumenty by mohly být návodem pro další školské organizace. Výsledky z osobního rozhovoru s konkrétními respondenty jasně ukazují, že takovýto návod by přivítali.

Při řešení uváděné problematiky je nutno také jasně delegovat pravomoci jednotlivých zaměstnanců, a to na všech manažerských úrovních (operační, prvoliniové - jednotliví zaměstnanci, technické - vedoucí pracovníci 1 strategické - top manažeři).

Kvalitu organizace lze posuzovat i metodikou kontroly. Ve vzorku spolupracujících organizací chybí vnitřní pravidla, kterými by se kontrolní činnost řídila. Ta se většinou omezuje pouze na izolované dílčí plány některých oblastí, které jsou předmětem kontroly a management sám pociťuje toto jako slabé stránky, dokonce i ohrožení svého i existence organizace.

9- Závěr

MŠ, ZŠ i SŠ tvoří významný segment v oblasti školství. Stoupající a sílící tlak konkurenčních škol shodného typu ve stejném regionu, ve stejné obci nese s sebou zákonitě snahu managementu nabídnout klientům (děti, žáci, studenti) něco více, než nabízí škola konkurenční. I v oblasti školství musí bezesporu platit idea, že nabízená kvalita je více, než jen kvantita. Na trhu škol se stále více jako hybná síla prosazuje právě kvalita. Ta je zjistitelná, měřitelná, viditelná, řiditelná, ale i lehce ovlivnitelná, tudíž i zranitelná. Proto jedině týmový systémový přístup řízení jakosti tvoří školu silnou a plnou příležitostí na oprávněnou existenci.

9.1. Shrnutí dosažených výsledků

Cílem mojí závěrečné práce je analýza jedné ze součástí operativního a strategického controllingu v nonprofítních organizacích (mateřské školy, základní školy, střední školy), a to vnitřní kontroly ve smyslu systému a na jejím základě vytvořit pravidla pro vnitřní kontrolní systém. Po analýze jsem následnou syntézou praxí osvědčených kroků sestavila **modelový vnitřní kontrolní systém**.

I když management škol si je vědom skutečnosti, že každá škola je tzv. atyp, neboli originál, přesto chápe, že pravidla pro provádění vnitřní kontroly, kdy je kladen velký nárok na legislativní aktuálnost a hlavně pak je nepříjemná roztříštěnost do mnoha různých zákonných norem, má i obecnou poplatnost. Poskytnutí dokumentu v návodné podobě velmi vítá.

9.2. Návrh (vzor) vnitřního kontrolního systému (příloha)

9.2.1. Organizační směrnice (pravidla): Kontrolní systém

(poznámka: číslování vně Organizační směrnice má samostatnou strukturu)

Xxxxx škola	ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE	ČÍSLO SMĚRNICE: X / 2 0 0 X
	Kontrolní systém v xxxxx škole	PLATÍ S ÚČINNOSTÍ OD: xx. xx. 200x
<p>OBSAH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod 2. Úkoly kontrolního systému 3- Pravidla kontrolní činnosti 4- Postup při kontrolách 5- Plán kontrol 6. Kontrolní činnost provádí 7- Kontrolní činnost, metody v návaznosti na zákon o finanční kontrole 8. Kontrolní postupy v návaznosti na zákon o finanční kontrole 9- Druhy kontrol v rámci zákona o finanční kontrole 10. Pravomoc a odpovědnost v návaznosti na zákon o finanční kontrole n. Závěrečná ustanovení 		
VYPRACOVAL/A:	VYDAL/A:	SMĚRNICE JE ZÁVAZNÁ PRO: všechny zaměstnance xxxxŠ

i. Úvod

Tato vnitřní směrnice slouží k zajištění komplexní kontrolní činnosti Základní školy (dále jen ZŠ), prováděné v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon).

2. Úkoly kontrolního systému

- 2.1.** Kontrola **dodržování školské legislativy** při výchovně vzdělávací práci
- 2.2.** Kontrola **dodržování právních předpisů a opatření**, včetně platných organizačních směrnic, vnitřních nařízení, rozhodnutí a dalších organizačních norem
- 2.3.** Kontrola **dodržování pracovně právních předpisů**
- 2.4.** Kontrola **dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (dále jen BOZP)
- 2.5.** Kontrola **dodržování pokynů vydaných zřizovatelem**
- 2.6.** Kontrola **dodržování metodických pokynů MŠMT ČR**
- 2.7.** Kontrola **hospodaření** - dodržování rozpočtové kázně příspěvkové organizace dle platné legislativy a pokynů zřizovatele (finanční kontrola)
- 2.8.** Kontrola **činnosti jednotlivých pracovišť ZŠ** dle organizačního řádu, pracovního řádu a pracovních náplní ve smyslu organizačního schématu ZŠ
- 2.9.** Kontrola **zajištění ochrany veřejných prostředků** proti rizikům, nesrovnalostem, neúčelnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky nebo jiným nedostatkům, ochrana proti trestné činnosti
- 2.10.** Ostatní **vnitřní kontrola**

3. Pravidla kontrolní činnosti

Kontrolní činnost v ZŠ se řídí ustanoveními zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů a je vykonávána v souladu s školským zákonem. Do této kontrolní činnosti je zařazena i finanční - řídicí kontrola, a to v návaznosti na zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o finanční kontrole).

Kontrolní činnost v ZŠ je převážně orientovaná do formy operativních kontrol (bez předchozího ohlášení). Kontroly dle ústního nebo písemného (oznámení - viz vzor příloha č. i) budou probíhat v oblasti inventarizace, viz organizační směrnice č.- inventarizace majetku a závazků.

3.1. Operativně (bez předchozího ohlášení) bude probíhat kontrola:

- 3.1.1. efektivní využívání a dodržování pracovní doby
- 3.2.1. zapisování zjištěných závad do „sešitů závad“
- 3.2.2. evidence v Knize odchodů a příchodů pedagogických zaměstnanců
- 3.2.3. evidence docházky v docházkovém lístku (ostatní zaměstnanci)
- 3.2.4. plnění úkolů z provozních porad - kontrola zpravidla na následujících poradách
- 3.2.5. plnění pracovních povinností vyplývajících z Pracovního řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení
- 3.2.6. dodržování hygienických zásad (viz Provozní řád školního stravování, včetně jeho příloh) a pravidel řádného hospodaření na úseku školního stravování
- 3.2.7. zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům
- 3.2.8. stav peněžní hotovosti - pokladna školy a školní jídelny
- 3.2.9. stav movitého majetku
- 3.2.10. **pedagogické dokumentace:** vedení katalogových listů žáků, osobní pedagogické dokumentace žáků, měsíčních tematických vzdělávacích plánů, individuálních vzdělávacích plánů, třídní knihy, docházky do školní družiny
- 3.2.11. **měsíční rozbory hospodaření školy:** čerpání mzdových prostředků, čerpání provozních prostředků, dodržování finančního limitu na potraviny ve školním stravování, čerpání prostředků na FKSP
- 3.2.12. **personální práce:** dokumentace spojená s uzavíráním a ukončováním pracovních poměrů, zařazování do platových tříd a platových stupňů, platové výměry, platové postupy
- 3.2.13. **movitý a nemovitý majetek ZŠ:** hospodárné využívání a zacházení
- 3.2.14. **BOZP a požární ochrana:** dodržování pravidel

- 3-2. Výčet činností pro kontrolu v bodech 3.1. není v žádném případě taxativní.

4. Postup při kontrolách

- 4.1. Při operativní kontrole, která nemusí být předem oznámena, bude s dotčeným zaměstnancem pořízen zápis (protokol - vzor viz příloha č. 2) pouze v případě zjištěných nedostatků, v ostatních případech bude kontrolující osoba zaznamenávat kontrolu pouze datem a svým podpisem v příslušné dokumentaci.
- 4.2. Budou-li zjištěny při kontrolní činnosti nedostatky, bude o nich pořízen zápis, ve kterém bude rovněž uvedeno nápravné opatření a způsob následné kontroly.
- 4.3. Zápis bude vždy s pracovníkem náležitě projednán, a to vždy za účasti další některé osoby z vedení školy.

5. Plán kontrol

Výchovně vzdělávací proces: viz Plán hospitací na příslušný školní rok. Vždy proveden zápis. Závěry projednány bezodkladně a individuálně s dotčenými pedagogy.

Další z kontrolovaných oblastí:

- 5.1. **Stav pokladní hotovosti:** 4x za kalendářní rok. Vždy proveden zápis.
- 5.2. **Kontrola a rozbor hospodaření:** 4x za kalendářní rok.
- 5-3. **Skladové zásoby ve školní jídelně:** 2x za kalendářní rok. Vždy proveden zápis.
- 5.4. **Stav movitého a nemovitého majetku:** 1x za kalendářní rok. Vždy proveden zápis.
- 5-5- **BOZP:** viz vnitřní oblast BOZP a požární ochrana.
- 5.6. **Výchovně vzdělávací činnost:** viz Plán hospitací. Vždy proveden zápis.

Do předmětného plánu jsou zahrnuty i operativní kontroly, které probíhají v každém kalendářním roce, přičemž zaměření kontrol je uvedeno v bodě 3. 1. této směrnice, kdy tento výčet není taxativně stanoven a v případě zjištění nedostatků bude vždy pořízen zápis a uvedené bude projednáno s odpovědnými pracovníky.

6. Kontrolní činnost provádí

- 6.1. Statutární zástupce organizace (dále jen ředitel/ka školy) - na všech úsecích.
- 6.2. Statutární zástupce statutárního orgánu (dále jen statutární zástupce ředitele/ky) - na všech úsecích.
- 6.3. Vedoucí úseků (vedoucí stravování, školník, vedoucí učitel/ka 1. stupně...)
- 6.4. Jiní zaměstnanci, zpravidla na základě ústního nebo písemného pověření ředitele/ky školy nebo statutárního zástupce ředitele/ky.

7. Kontrolní činnost, metody v návaznosti na zákon o finanční kontrole

- 7.1. Zjišťování skutečného stavu hospodaření s veřejnými prostředky (dále jen VP) a jeho porovnání s příslušnou dokumentací.
- 7.2. Sledování správnosti postupů při hospodaření s VP.
- 7.3. Šetření a ověřování skutečností týkající se prováděných operací.
- 7.4. Kontrolní výpočty.
- 7.5. Analýza údajů ve finančních výkazech, jiných informačních systémech (účetnictví) a vyhodnocení jejich vzájemných vztahů.

8. Kontrolní postupy v návaznosti na zákon o finanční kontrole

- 8.1. Schvalovací postupy, jejichž cílem je prověřit podklady pro provedení příslušné operace ještě před vydáním rozhodnutí.
- 8.2. Operační postupy, které zajišťují průběh operací od vydání rozhodnutí až do konečného vypořádání a vyúčtování.

- 8.3. Hodnotící postupy, které analyzují údaje o provedených operacích, tak jak jsou zachyceny v zavedených informačních systémech a evidencích, ve výkazech a hlášeních, porovnávají rozpočet a skutečnost a důsledky na celkové hospodaření.
- 8.4. Revizní postupy prověřující správnost vybraných operací.

g. Druhy kontrol v rámci zákona o finanční kontrole

- 9.1. Předběžná kontrola - prověření toho, zda plánované a připravované operace odpovídají úkolům ZŠ, zda jsou v souladu s právními předpisy, jsou finančně zabezpečeny v rozpočtu ZŠ a zda se při jejich přípravě respektují uzavřené smlouvy, projekty. Na ZŠ se na předběžné kontrole podílí jak příkazce operace (ředitel/ka, statutární zástupce ředitele/ky) tak i zaměstnanec odpovědný za rozpočet a vedení účetnictví (účetní) a vedoucí stravování pouze pro oblast nákupu potravin ve školní jídelně. Oni zodpovídají za to, zda operace je v souladu s rozpočtem a je finančně zabezpečena (záznam - vzor viz příloha č. 3).
- 9.2. Průběžná kontrola - je zaměřena na způsob provedení operací. Kontrola průběhu operací je uvedena i v pracovní náplni zaměstnanců, kteří vlastní operace provádějí a nesou za ně odpovědnost vyplývající z pracovní náplně. Tato kontrola se týká operací uvedených v zákoně o finanční kontrole a jeho prováděcím předpisu. Postup musí být realizován v souladu s právními předpisy, prováděcími pokyny, které jsou součástí vnitřních organizačních směrnic ZŠ (záznam - vzor viz příloha č. 3).
- 9-3- Následná kontrola - se zabývá tím, zda byly použity správné postupy a zda záznamy odpovídají skutečnostem, zda nebyly porušeny právní předpisy, zda nebyl překročen rozpočet a další podmínky stanovené v příkazech k provedení jednotlivých operací (záznam - viz zkrácený výpis hlavní knihy účetnictví a výkaz zisku a ztrát).
- 9-4- Uvedené druhy kontrol jsou vykonávány jak ze strany vedoucího zaměstnance, tak i ze strany účetní a vedoucí stravování.
- 9-5- V návaznosti na zákon o finanční kontrole vykonává na ZŠ funkci příkazce operace ředitel/ka a statutární zástupce ředitele/ky. Funkce správce rozpočtu je vykonávána ze strany účetní a správce rozpočtu pro účely stravování zajišťuje vedoucí stravování.

10. Právní moc a odpovědnost v návaznosti na zákon o finanční kontrole

- 10.1. Příkazce operací - ředitel/ka, statutární zástupce ředitele/ky.
- 10.2. Správce rozpočtu, účetní - kumulovaná funkce v návaznosti na zákon o finanční kontrole - tuto na ZŠ zabezpečuje účetní a vedoucí stravování pouze pro oblast nákupu potravin ve školní jídelně (záznam - vzor viz příloha č. 3).

11. Závěrečná ustanovení

- 11.1 Za kontrolu dodržování a aktualizaci této směrnice odpovídá ředitel/ka ZŠ.

Základní škola

adresa kontrolovaného

V dne_____

Věc: Oznámení kontroly

Oznamuji Vám tímto, že dne_____bude u Vás,
v souladu s ustanovením §_____zákona č._____, v návaznosti
na organizační směrnici č._____provedena zaměstnanci
Základní školy kontrola s následujícím zaměřením:

- 1.
- 2.

Současně Vás tímto žádám o zabezpečení účasti odpovědných
pracovníků, včetně poskytnutí potřebné součinnosti v průběhu kontroly.

(ploché razítko)

(podpis, jméno, příjmení, funkce)

Základní škola

Výtisk č.

PROTOKOL o provedené kontrole

z kontroly

(uved'te název - téma, zaměření)

kterou provedli:

(jména a příjmení kontrolních pracovníků)

dne:

v době od _____ do

u

(označení kontrolovaného subjektu a jména zúčastněných osob)

Při kontrole bylo vycházeno z těchto dokladů a materiálů:

(Zde se uvede výčet dokladů a materiálů, ze kterých bylo při kontrole vycházeno)

Při kontrole bylo zjištěno:

(Kontrolní nález - uvedou se pravdivě, objektivně, adresně, stručně, srozumitelně zjištěné nedostatky a bude uvedeno, která ustanovení právních norem byla porušena a kým byla porušena).

Shrnutí:

Zde se stručně a obecně zhodnotí zjištěný stav.

Nápravná opatření:

(termín realizace)

Zde budou konkrétně uvedena nápravná opatření se jmenovitou odpovědností a termíny splnění. (Uvede se rovněž, že kontrolovaný je povinen předložit kontrolujícímu písemnou zprávu o provedení nápravných opatření.)

Protokol zpracoval(i) a sepsal(i):

jména, příjmení a funkce
kontrolních pracovníků

podpis

S protokolem byl seznámen a poučen o právu podat námitky ve lhůtě do 5 dnů, ode dne převzetí protokolu:

jméno, příjmení a funkce
kontrolovaného subjektu

podpis

datum seznámení

Protokol byl vyhotoven ve _____ výtiscích.

Výtisk č. _____ pro _____ (název kontrolního orgánu).

Výtisk č. _____ pro _____ (název kontrolovaného subjektu).

Předal: _____ dne _____

(kontrolní pracovník)

Převzal: _____ dne _____
(podpis kontrolovaného subjektu)

Základní škola

Záznam o provedení předběžné - průběžné řídicí kontroly (dle zákona č. 320/2001 Sb. a vyhlášky č. 416/2004 Sb. o finanční kontrole)

Předběžná řídicí kontrola

1. Identifikace účetní operace (dodávky zboží, služby) - vyplňuje **správce rozpočtu**

fy - odkud - nákup, prodej, čeho - specifikace, jaký doklad - faktura,
na částku x xxx,xx Kč.

2. Stanovisko - **příkaz příkazce** operace (§26 zákona č. 320/2001 Sb.,
§ 11,12,13,14 vyhlášky č. 416/2004 Sb.)

souhlasím - nesouhlasím s uskutečněním operace (nehodící se škrtně)

Jméno:

Podpis.

Datum:

3. Stanovisko - **příkaz správce** rozpočtu (§26 zákona č. 320/2001 Sb.,
§ 11,12,13,14 vyhlášky č. 416/2004 Sb.)

souhlasím - nesouhlasím s uskutečněním operace (nehodící se škrtně)

Jméno:

Podpis.

Datum:

Průběžná řídicí kontrola

4. Stanovisko - **příkaz správce** rozpočtu (§27 zákona č. 320/2001 Sb.,
§ 18,19,20,21 vyhlášky č. 416/2004 Sb.)

souhlasím - nesouhlasím s uskutečněnou operací a jejím průběhem (nehodící
se škrtně)

Jméno:

Podpis.

Datum:

5. Stanovisko - **příkaz příkazce** operace (§27 zákona č. 320/2001 Sb.,
§ 18,19,20,21 vyhlášky č. 416/2004 Sb.)

souhlasím - nesouhlasím s uskutečněnou operací a jejím průběhem (nehodící
se škrtně)

Jméno:

Podpis.

Datum:

9.2.2. Plán kontrol na školní rok

Plán kontrol na školní rok

Srpen

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola údržby budovy, hlavního úklidu po školních prázdninách, prostor kolem budovy školy;
- obnovení dohod o pronájmu školních prostor (tělocvična, učebna ...);
- kontrola všech pracovních úseků z hlediska BOZP a požadavků na hygienu;
- na všech pracovních úsecích kontrola vybavení skříněk první pomoci;
- kontrola přenosných elektrických spotřebičů;
- kontrola uložení a evidence jedů;
- preventivní požární prohlídka objektu - zápis do Požární knihy;
- kontrola aktuálnosti dokumentů, případná obnova v souladu s platnou legislativou:
 - řád školy + jeho přílohy,
 - organizační řád + jeho přílohy,
 - klasifikační řád,
 - školní vzdělávací program,
 - provozní řád školy,
 - řády učeben,
 - řád školní družiny,
 - pracovní řád,
 - vnitřní platový předpis,

- náplň práce, povinnosti a práva pedagogických i nepedagogických pracovníků,
 - aktuálnost požárních poplachových směrnic - vyvěsit,
 - aktuálnost evakuačního požárního řádu - vyvěsit.
- kontrola platnosti preventivních prohlídek zaměstnanců;
 - kontrola funkčnosti ochranných pracovních pomůcek zaměstnanců;
 - kontrola množství úklidových prostředků;
 - kontrola + odborná revize tělocvičného nářadí;
 - kontrola elektronického zabezpečovacího zařízení;
 - kontrola osobních spisů zaměstnanců (platové postupy...).

Výchova a vzdělávání:

- kontrola stavu učebnic.

Září

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola úvodní instruktáže a seznámení žáků s bezpečnostními, protipožárními a hygienickými požadavky, s řádem školy, zapsání do třídních knih;
- preventivní požární prohlídka;
- kontrola výkonu dohledů (dříve dozorů) nad žáky a organizace přesunů žáků do odborných učeben;
- kontrola ve školní jídelně (platnost zdravotních průkazů, proškolení z hygienického minima...);
- kontrola školního prostředí (třídy, chodby, šatny, tělocvična...);

- stav hospodaření s OON;
- kontrola čerpání rozpočtu (provoz, platy).

Výchova a vzdělávání:

- seznam žáků jednotlivých tříd a ročníků;
- kontrola zápisů ve třídní knize, třídním výkaze, vyvěšení vyučovacího rozvrhu;
- kontrola zahájení činnosti školních kroužků;
- kontrola reálnosti dílčích plánů na školní rok ... (plán multikulturní výchovy, plán environmentální výchovy, plán výchovy ke zdraví, plán výchovného poradce, plán prevence patologických jevů, plán školní družiny, plán sportovních aktivit, branný plán,...).

Říjen

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola stavu dokumentace BOZP;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před podzimními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán).

Listopad

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola dodržování závazných ukazatelů (limit pracovníků, finanční prostředky na platy, OON);
- kontrola finančních prostředků na provoz, ONIV;
- kontrola čerpání finančních prostředků z FKSP.

Výchova a vzdělávání:

- kontrola výchovně vzdělávacího procesu - pedagogická rada;
- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola třídních knih, klasifikačních záznamů, písemných prací;
- kontrola plnění časových učebních plánů;
- kontrola využívání ICT ve výuce.

Prosinec

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola čerpání dovolené na zotavenou za kalendářní rok, určení čerpání zůstatků dovolené;
- kontrola zásob školy a školní kuchyně;
- kontrola údržby chodníků kolem školy;
- namátkové kontroly kvality dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před zimními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Výchova a vzdělávání:

- kontrola práce třídních učitelů;
- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola třídních knih, klasifikačních záznamů, písemných prací;
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před podzimními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Leden

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola stavu dokumentace BOZP;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- na všech pracovních úsecích kontrola vybavení skříněk první pomoci;
- kontrola údržby chodníků.

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- pedagogická rada - hodnotící;
- kontrola absence žáků a její sledování třídními učiteli;
- kontrola vedení osobní pedagogické dokumentace žáků;
- termín kontroly a podpisu vysvědčení.

Únor

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola termínů platových postupů;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před jarními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola připravenosti žáků na přijímací zkoušky nebo přijímací pohovory na střední školy;
- kontrola požadavků v plánech školních výletů;
- kontrola využívání ICT ve výuce.

Březen

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola vedení dokumentace školy a školní jídelny;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- preventivní požární prohlídka;
- kontrola tělovýchovného zařízení;
- kontrola uzamykání šaten v době školního vyučování.

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola vedení třídní dokumentace.

Duben

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola dodržování BOZP na všech pracovních úsecích;
- kontrola dodržování uzavřených smluv;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před velikonočními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola výchovně vzdělávacího procesu - pedagogická rada;
- kontrola plnění plánů učiva;
- kontrola klasifikace.

Květen

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola čerpání rozpočtu;
- kontrola dodržování vnitřní dokumentace;
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti při školních výletech (zápis ve třídní knize);
- preventivní požární prohlídka objektu - zápis do požární knihy.

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);
- kontrola činnosti školní knihovny;
- kontrola plnění plánů učiva;
- kontrola využívání ICT ve výuce.

Červen

Úkoly hospodářské, administrativní a všeobecně právní:

- kontrola čerpání rozpočtu;
- kontrola dodržování závazných ukazatelů (limit pracovníků, finanční prostředky na platy, OON);
- kontrola výkonu dohledů nad žáky (bezpečnost);
- kontrola poučení žáků o bezpečnosti před hlavními prázdninami (zápis ve třídní knize).

Výchova a vzdělávání:

- hospitace ve vyučování (viz hospitační plán);

- kontrola výchovně vzdělávacího procesu - pedagogická rada;
- kontrola splnění plánů učiva;
- kontrola plánu práce na školní rok...;
- kontrola plánu DVPP na školní rok;
- kontrola organizace při předávání učebnic;
- termín kontroly a podpisu vysvědčení;
- kontrola třídních knih, třídních výkazů a žákovské pedagogické dokumentace + uzavření školního roku;
- kontrola vrácení a úklidu školních pomůcek;
- hodnocení práce školy;

Červenec

- kontrola zabezpečení objektu v době školních prázdnin.

io. Seznam literatury

10.1. Publikace autorů

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha 2004: Univerzita Karlova v Praze. 33, 39,40 s.

FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. 10, 11 s. ISBN 80-247-0482-X.

FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 11-12 s. ISBN 80-85943-03-4.

KOLMAN, P. *Studijní materiál, Školský management*. Univerzita Karlova v Praze: Akademický rok 2004/2005.

KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 1. vyd. Brno: PC-DIR, spol. s r.o., 1997. 5, 8,12,17, 52, 53 s. ISBN 80-214-0971-1.

KRAUS, J. a kol., *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2007

POPPROVÁ, E. *Studijní materiál, Školský management*. Univerzita Karlova v Praze: Akademický rok 2004/2005.

STEINÔCKER, R. *Strategický controlling*. Vyd. neuvedeno. Praha: Babtext 2000, 5,12,13 s. G 259.642.

SYNEK. M. a kol. *Manažerská ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1996. 389 s. ISBN 80-7169-211-5.

VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998.11,16,17,19, 20 s. SBN 80-85235-54-4-

VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess consulting, 1999. 6 s. ISBN 80-85235-52-8.

VYSUŠIL, J., KAVAN, M. *Controllingové integrační metody*. 171. pub. Ostrava: Montanex, 1999. 5 s. ISBN 80-7225-012-4.

10.2. Elektronické zdroje

CEDL,J., *Vztah controllingu a kontroly. Výtah z přednášek. VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ, o.p.s. Prosinec 2005*. <<http://www.arkontakt.cz/vsfs>>

MICHEK,S., <<http://www.rvp.cz/clanek/5i7/923>>

MIKÁČ,J., www.janmikac.cz [kartotéka 2008].

NENADÁL, J. *Aplikace norem ISO řady 9000 ve službách* [online], [cit. 3. 5. 2005]. URL: <<http://spbi.hgf.vsb.cz/html/clan26.htm>>

SEMINARKY.CZ. *Význam controllingu v podnikové praxi - Metody ekonomických rozborů* [online], [cit. 14. 5. 2005].

URL: <<http://www.seminarky.cz/detail.php?id=680>>

SEMINARKY.CZ. *Controlling -přednáškový materiál pro Fakultu managementu a ekonomiky VUT Brno. - Strategický controlling*, [online], [cit. 14. 5. 2005]. URL: <<http://www.seminarky.cz/detail.php?id=i399>>

TOMAN, M. *Manager & úspěch* [online], [cit. 3. 5. 2005].

URL: <<http://http://www.promanazery.cz>>

li. Seznam příloh

ii.i. Přílohy

příloha č. i - Dotazník

příloha č. 2 - Analýza SWOT

příloha č. 3 - Grafické vyjádření k tabulce č. i

příloha č. 4 až 15 - Grafické vyjádření k tabulkám č. 2 až 13

11.2. Obrázky

obr. č. 1 - Portfolio podílu trhu a růstu trhu

obr. č. 2 - Křivky životního cyklu

obr. č. 3 - Controllingový trojúhelník

obr. č. 4 - Controlling jako štábní pozice

obr. č. 5 - Controlling jako liniová pozice

obr. č. 6 - Matice příležitostí

obr. č. 7 - Matice hrozeb

Příloha č. i Dotazník

Dobrý den vážená kolegyně, vážený kolego,

jsem studentkou třetího ročníku Školského managementu - bakalářský studijní program a zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma Vnitřní kontrolní systém jako jedna z částí controllingu v nonprofitní organizaci. V souvislosti s uvedeným se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dvanácti bodů dotazníku. Odpovědi budou v předmětné závěrečné bakalářské práci zpracovány.

Zavazuji se, že všechny Vámi poskytnuté údaje se budou vyskytovat v anonymní podobě a budou sloužit jen a pouze pro potřebu výzkumu, který je součástí méj závěrečné práce.

Dotazník, prosím, vraťte do 29. února 2008 na uvedenou e-mailovou adresu.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný zpracování mého dotazníku, neboť bez Vaší spolupráce by nebylo možné výzkum uskutečnit. Budete-li mít zájem o zaslání syntézy výsledků výzkumu, případně o vzor mnou zpracované praktické části méj závěrečné práce (Organizační směrnice - Kontrolní systém v základní škole, včetně příloh, dále pak o Plán kontrol na školní rok) nebo i kompletní závěrečné práce, uveďte, prosím, v závěru dotazníku e-mail, na který si přejete materiál zaslat.

V otázkách č. 1 až 12, prosím, označte vždy jednu z reálných odpovědí.

Otázka č. 1

Jste školskou organizací s fyzickým počtem zaměstnanců:

- do 10 zaměstnanců
- do 25 zaměstnanců
- více než 25 zaměstnanců

Otázka č. 2

Jakou manažerskou pozici ve Vaší nonprofitní školské organizaci zastáváte?

- statutární zástupce (dále jen ředitel/ka),
- statutární zástupce statutárního orgánu (dále jen statutární zástupce ředitele/ky)
- zástupce statutárního orgánu (dále jen zástupce ředitele/ky)

Otázka č. 3

Jakého typu školy jste vedoucím zaměstnancem (specifickým zaměstnancem je i ředitel)?

- MŠ
- ZŠ
- SŠ

Otázka č. 4

Ve vedoucí funkci jste:

- 1 až 3 roky
- 4 až 10 roků
- více než 10 roků

Otázka č. 5

Školský management:

- studuji
- mám vystudovaný
- nebudu studovat

Otázka č. 6

Při odpovědi „studuji“ nebo „mám vystudovaný“ školský management, uveďte, prosím, typ studia:

- FSI
- FS II (SVPP)
- bakalářský studijní program

Otázka č. 7

Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na vnitřní kontrolu organizace?

- ano
- ne

Otázka č. 8

Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na finanční kontrolu?

- ano
- ne

Otázka č. 9

Kontrolní činnost ve Vaší organizaci je prováděna:

- dle jednotlivých plánů kontrolních oblastí
- dle plánu kontrolního systému
- nahodile, vnímám-li potřebu

Otázka č. 10

Jakou formu má ve Vaší organizaci controlling?

- samostatný controllingový útvar (úsek)
- controlling jako pracovní metoda (na základě controllingového vzdělání v kursech apod.)

Otázka č. 11

Ve Vaší organizaci se podílí na vnitřní kontrole:

- statutární zástupce (ředitel/ka),
- statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele/ky)
- zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)
- vedoucí zaměstnanci pracovních úseků
- všichni zaměstnanci
- jiní - uveďte, prosím, kdo

Otázka č. 12

Má Vaše škola svoje know-how?

- ano
- ne

Příloha č. 2 Analýza SWOT

Dobrý den vážená kolegyně, vážený kolego,

jmenuji se Jarmila Baletková a jsem studentkou třetího ročníku Školského managementu - bakalářský studijní program a zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma Vnitřní kontrolní systém jako jedna zčásti controllingu v nonprofitní organizaci. V souvislosti s uvedeným se na Vás obracím s prosbou o zpracování analýzy SWOT. Odpovědi budou v předmětné závěrečné bakalářské práci zpracovány.

Zavazuji se, že všechny Vámi poskytnuté údaje se budou vyskytovat v anonymní podobě a budou sloužit jen a pouze pro potřebu výzkumu, který je součástí méj závěrečné práce.

Analýzu SWOT, prosím, vraťte do 29. února 2008 na uvedenou e-mailovou adresu.

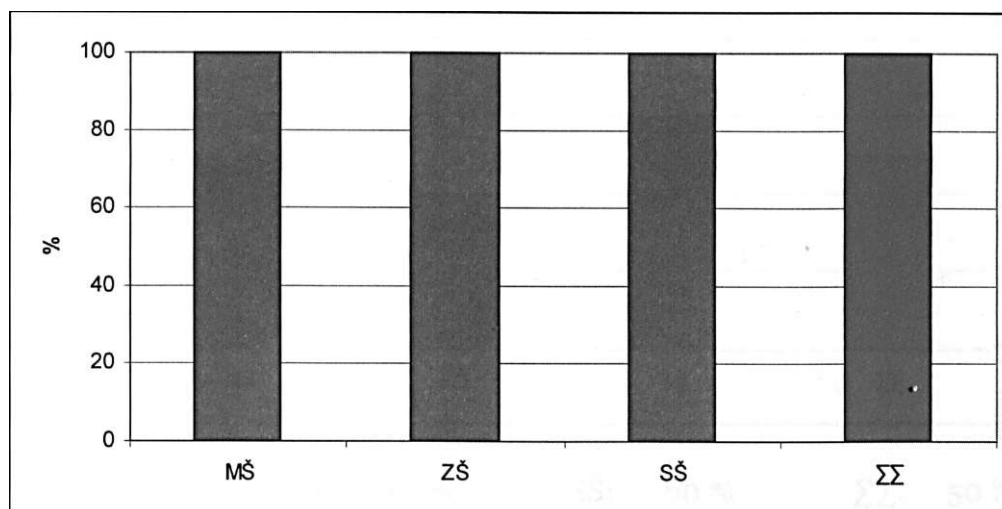
Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný zpracování mého dotazníku, neboť bez Vaší spolupráce by nebylo možné výzkum uskutečnit. Budete-li mít zájem o zaslání syntézy výsledků výzkumu, případně o vzor mnou zpracované praktické části méj závěrečné práce (Organizační směrnice - Kontrolní systém v základní škole, včetně příloh, dále pak o Plán kontrol na školní rok) nebo i kompletní závěrečné práce, uveďte, prosím, v závěru dotazníku e-mail, na který si přejete materiál zaslat.

V každém poli uveďte, prosím, alespoň 3 skutečnosti.

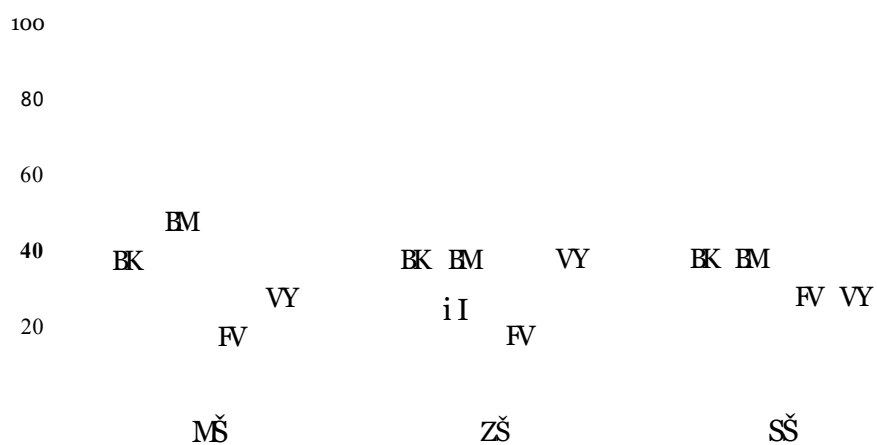
<i>Silné stránky</i>	<i>příležitosti</i>
<i>Slabé stránky</i>	<i>hrozby</i>

Příloha č. .q Grafické vyjádření k tabulce č. 1

Počet oslovených škol:

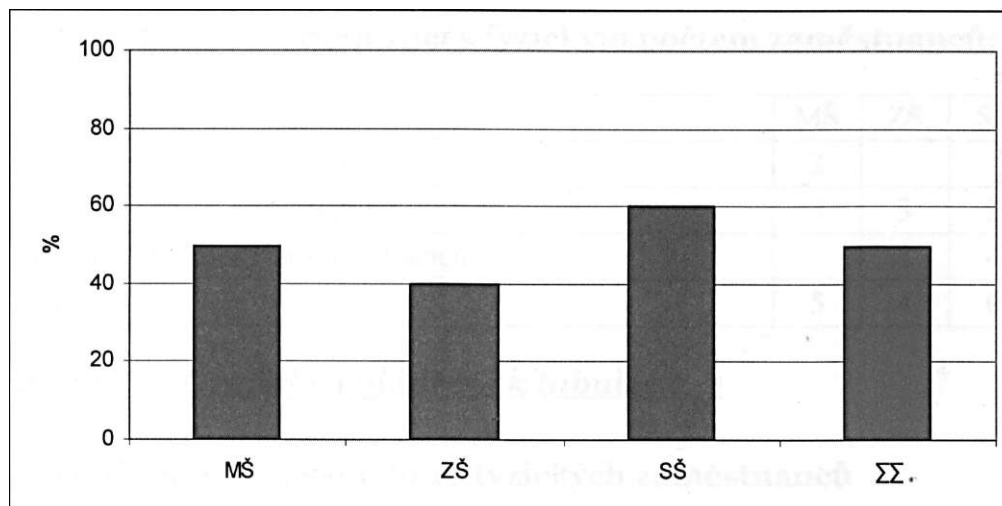


MŠ: 10 = 100% ZŠ: 10 = 100% SŠ: 10 = 100% : 30 = 100%

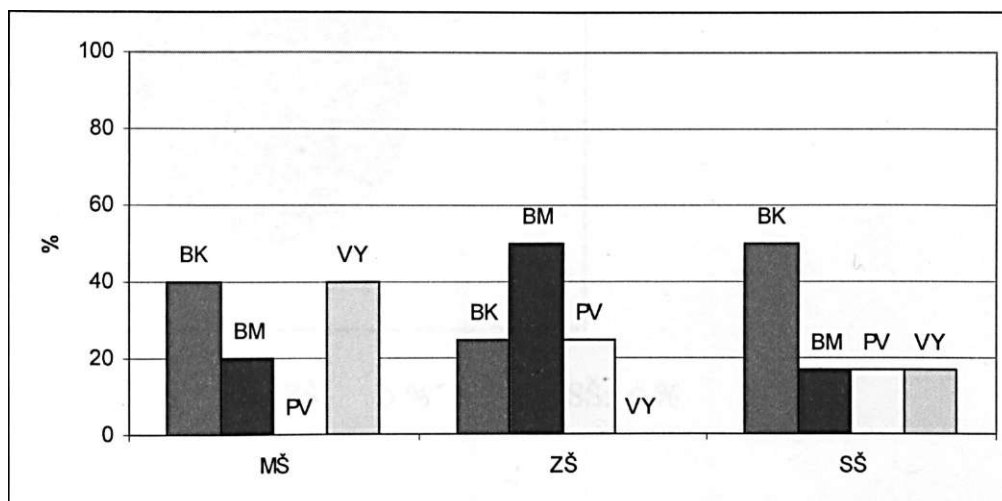


MŠ:	BK = 30 %	ZŠ:	BK = 30 %	SŠ:	BK = 30 %
	BM = 40 %		BM = 30 %		BM = 30 %
	PV = 10 %		PV = 10 %		PV = 20 %
	VY = 20 %		VY = 30 %		VY = 20 %

Vráceno zcela vyplněno:



MŠ: 50 % ZŠ: 40 % SŠ: 60 % XI: 50 %



MŠ:	BK	= 40 %	ZŠ:	BK	= 25 %	SŠ:	BK	= 50 %
	BM	= 20 %		BM	= 50 %		BM	= 17 %
	PV	= 0 %		PV	= 25 %		PV	= 17 %
	VY	= 40 %		VY	= 0 %		VY	= 17 %

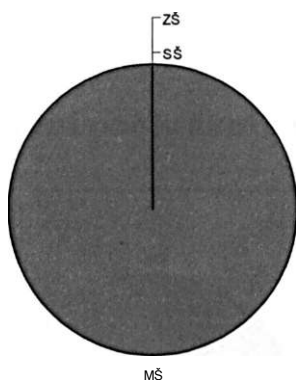
Tabulka č. 10

i. Jste školskou organizací s fyzickým počtem zaměstnanců:

	MŠ	ZŠ	SŠ	XX
do 10 fyzických zaměstnanců	2			2
do 25 fyzických zaměstnanců	3	3	2	8
více než 25 fyzických zaměstnanců		1	4	5
Kontrolní XX	5	4	6	15

Příloha č. 4 Grafické vyjádření k tabulce č. 2

% vyjádření počtu škol do 10 fyzických zaměstnanců

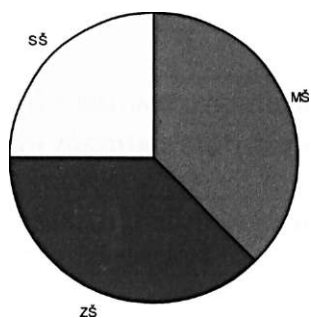


MŠ: 100%

ZŠ: 0%

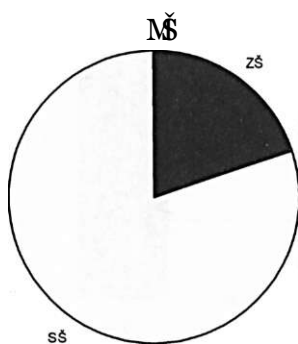
SŠ: 0%

% vyjádření počtu škol do 25 fyzických zaměstnanců



MŠ: 37,5 % ZŠ: 37,5 % SŠ: 25 %

% vyjádření počtu škol s více než 25 zaměstnanci



MŠ: 0 % ZŠ: 20 % SŠ: 80 %

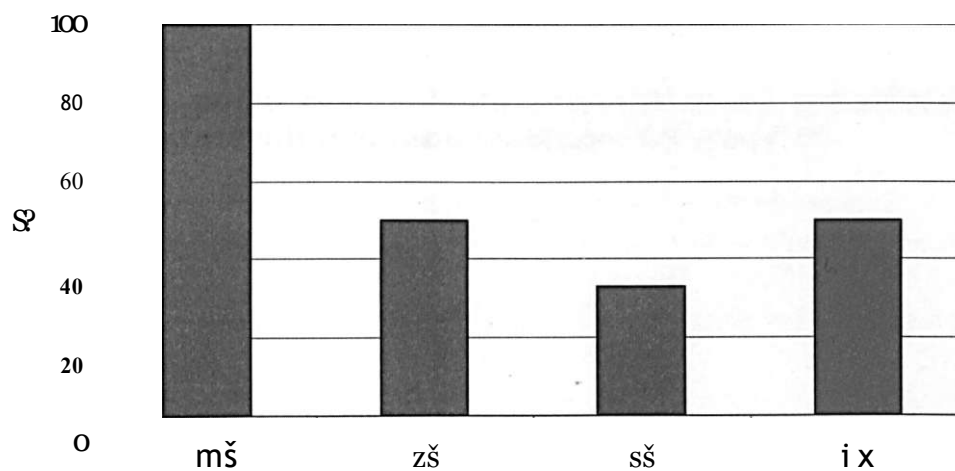
Tabulka č. 10

2. Jakou manažerskou pozici ve Vaší nonprofitní organizace zastáváte?

	MŠ	ZŠ	SŠ	I I
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	5	4	5	14
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele/ky)		3	6	9
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)		1	4	5
Kontrolní I I	5	8	15	28

Příloha c. fi Grafické vyjádření k tabulce č. a

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka)



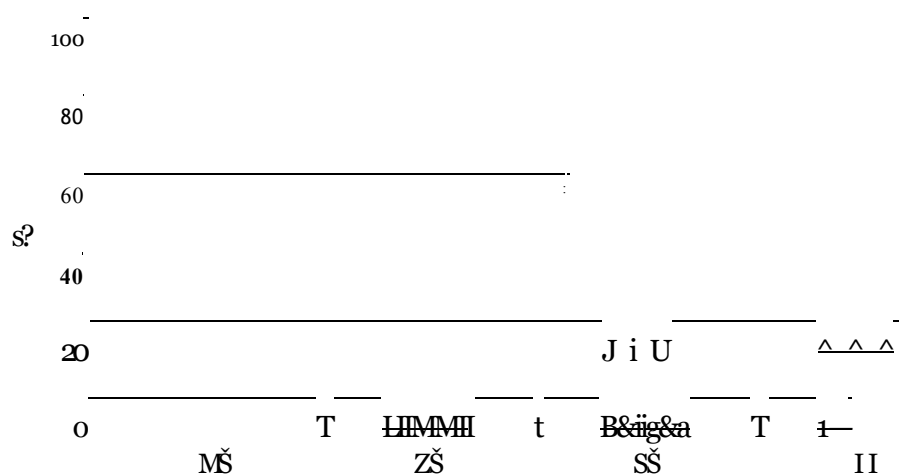
MŠ: 100 % ZŠ: 50 % SŠ: 33 % SI: 50 %

**% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici
statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce
ředitele/ky)**



MŠ: 0 % ZŠ: 38 % SŠ: 40 % II: 32 %

**% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici
zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)**



MŠ: 0 % ZŠ: 12 % SŠ: 27 % II: 18 %

3. Jakého typu školy jste zaměstnancem (specifickým zaměstnancem je i ředitel)

MŠ	ZŠ	SŠ	SX
5	8	15	28

Příloha č. 6 Grafické vyjádření k tabulce č. 4



MŠ: 18 %

ZŠ: 29 %

SŠ: 53 %

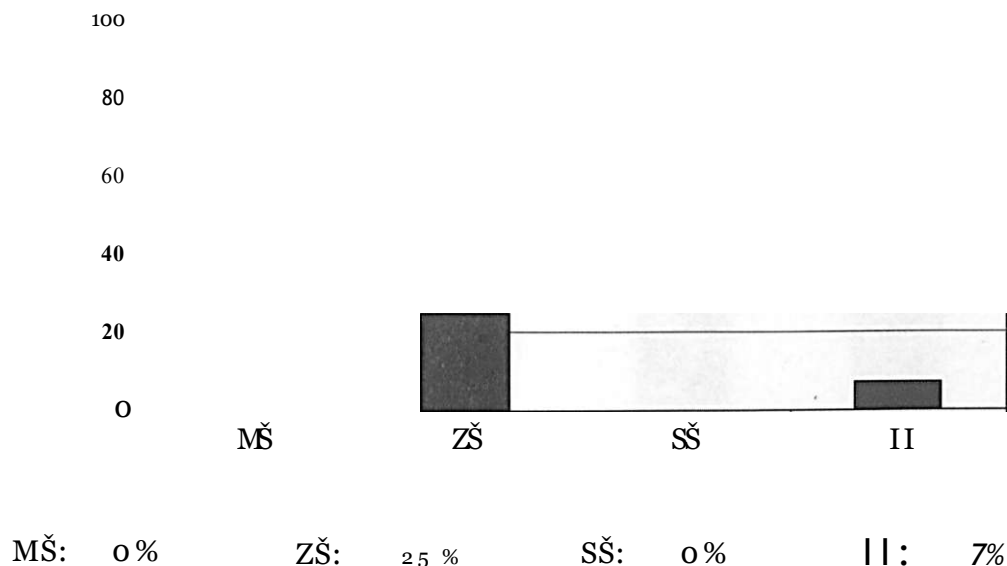
Tabulka č. 10

4. Ve vedoucí funkci jste:

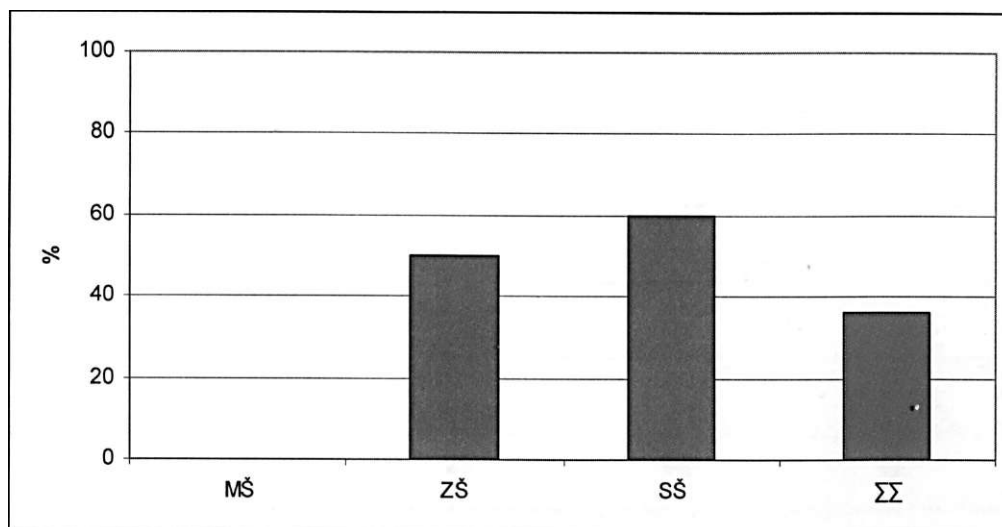
	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	I I
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	1 - 3 roky		1		1
	4 - 10 roků		2	3	5
	více než 10 roků	5	1	2	8
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	1 - 3 roky		1		1
	4 - 10 roků		1	5	6
	více než 10 roků		1	1	2
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	1 - 3 roky				0
	4 - 10 roků			1	1
	více než 10 roků		1	3	4
Kontrolní		5	8	15	28

Příloha č. 7 Grafické vyjádření k tabulce č.

% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka) 1 - 3 roky

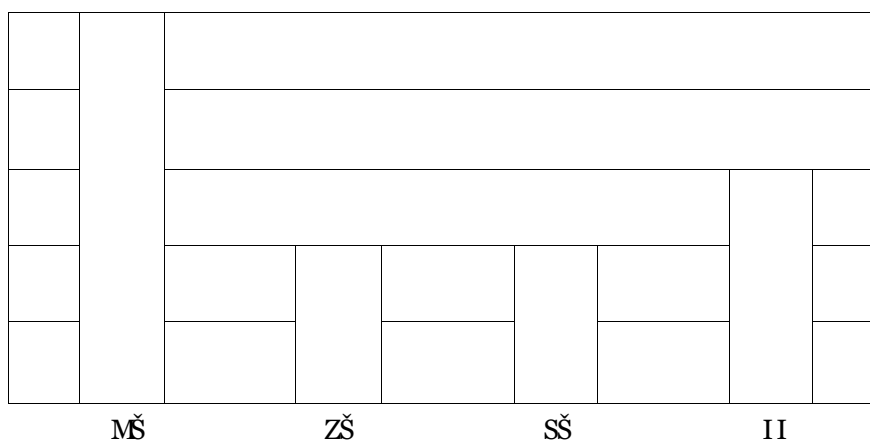


% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka) 4 - 10 roků



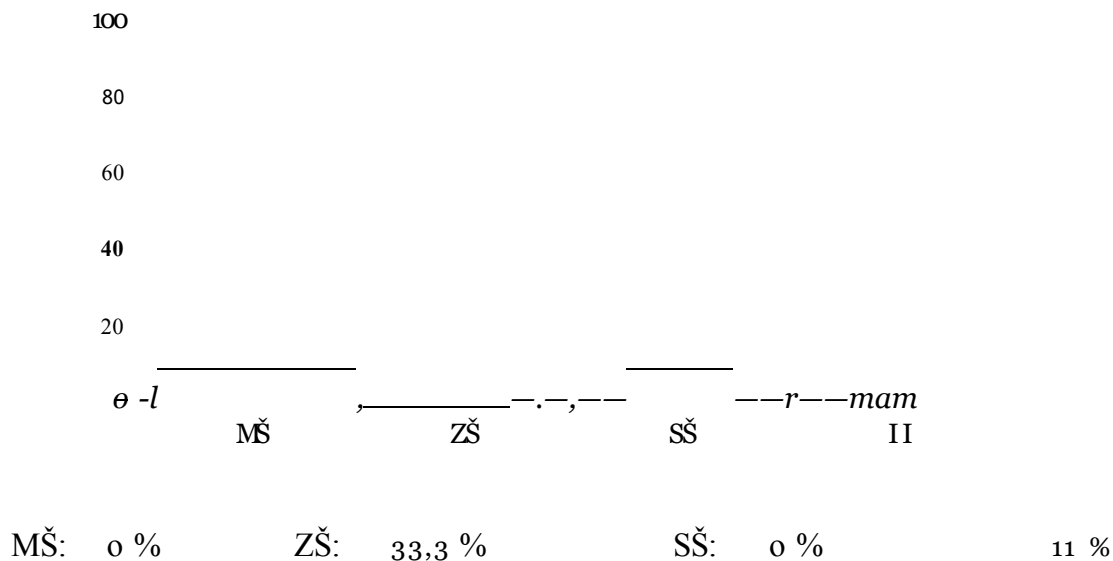
MŠ: 0 % ZŠ: 50 % SŠ: 60 % Σ: 36 %

% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka) déle než 10 roků

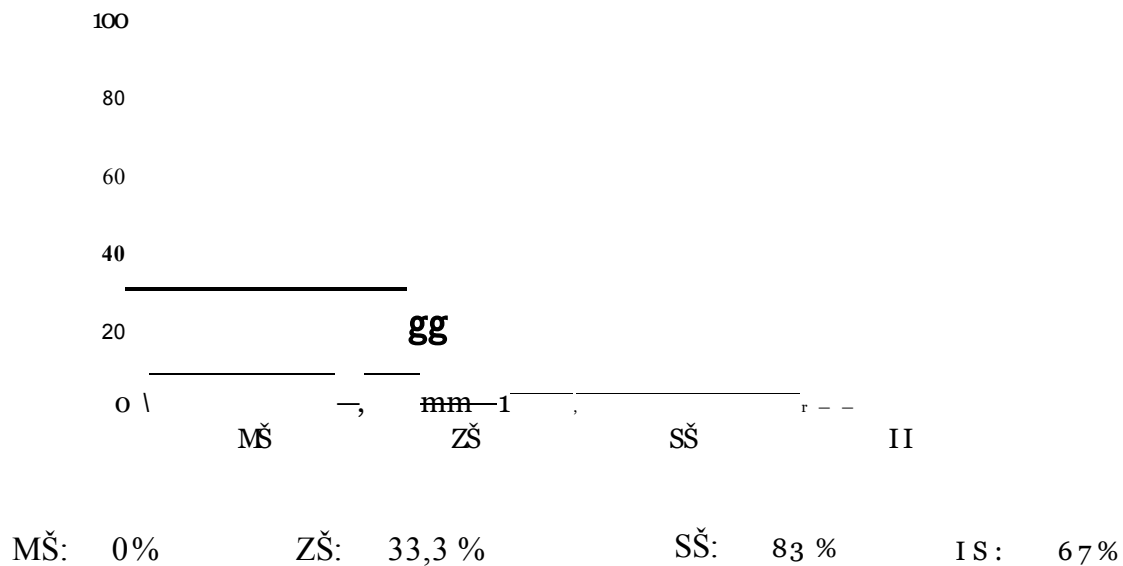


MŠ: 100 % ZŠ: 25 % SŠ: 40 % II: 57 %

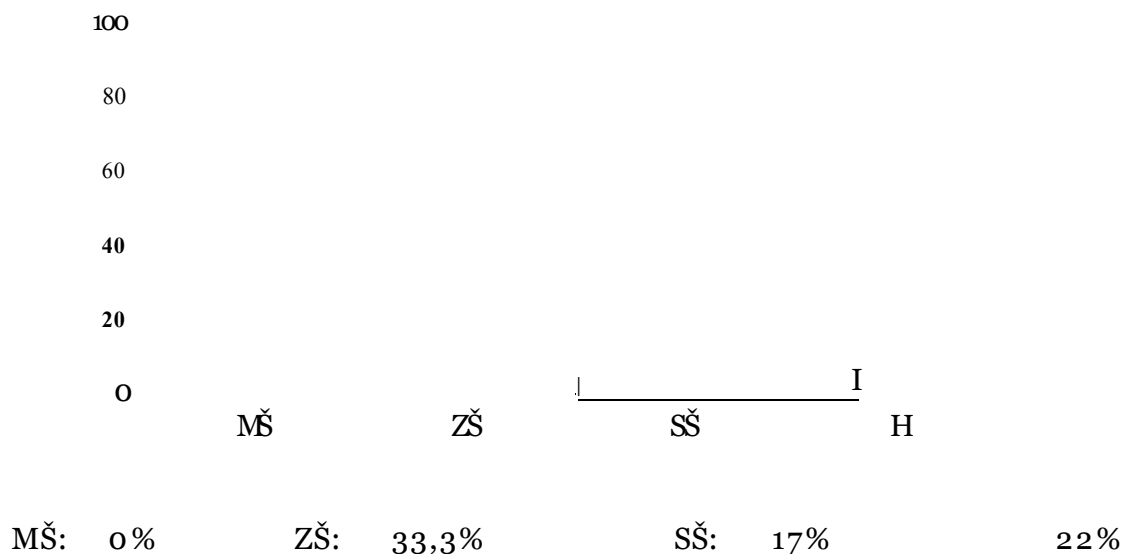
% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky) 1 - 3 roky



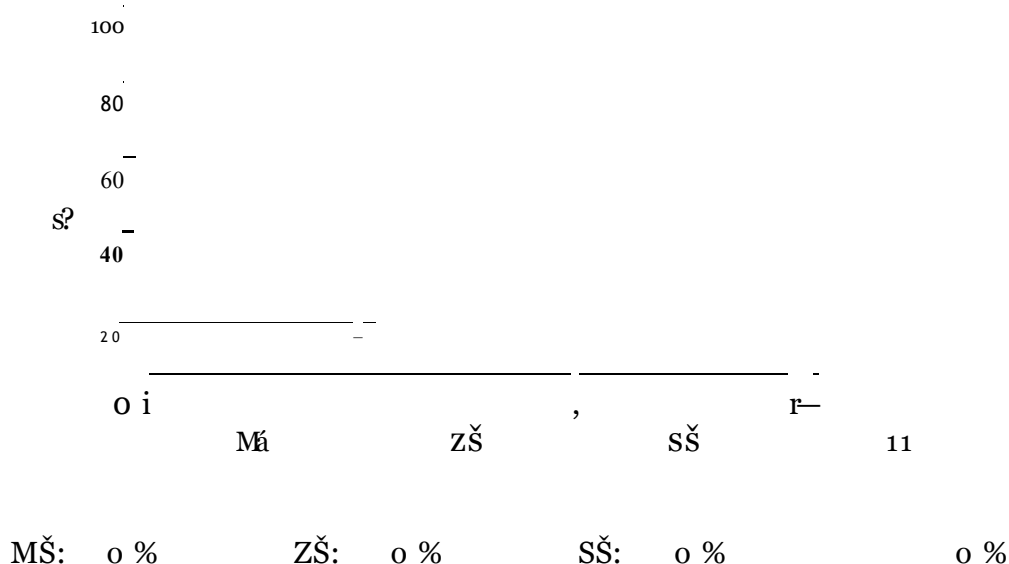
% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele/ky) 4 - 10 roků



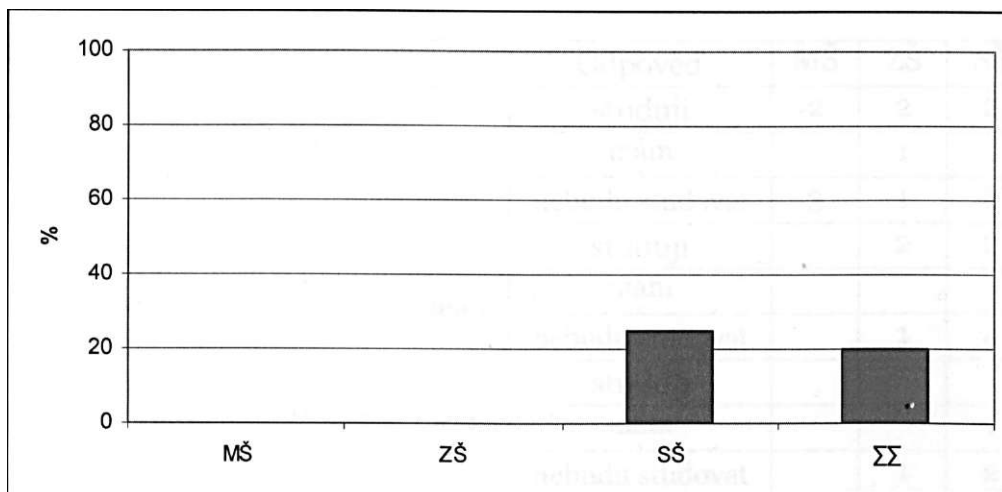
% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky) více než 10 roků



% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky) 1 - 3 roky

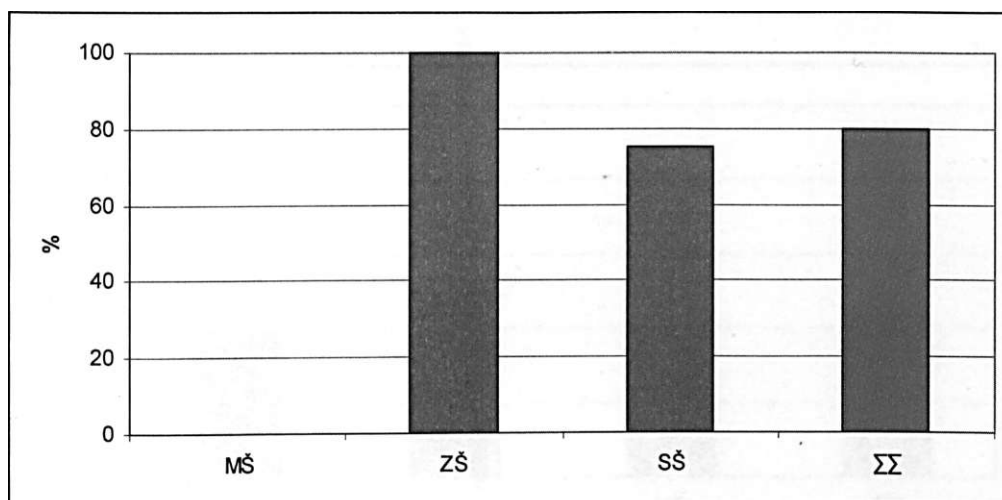


% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky) 4 - 10 roků



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 25 % Σ: 20 %

% vyjádření délky funkčního období vyjadřujících se respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky) více než 10 roků



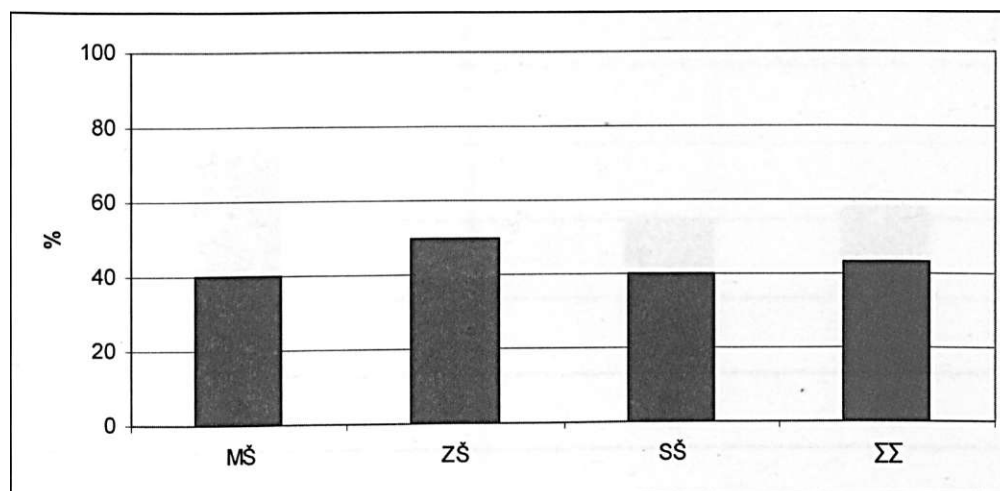
MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 75 % Σ: 80 %

5. Školský management studuji:

	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	I I
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	studuji	2	2	2	6
	mám		1	1	2
	nebudu studovat	3	1	2	6
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	studuji		2	2	4
	mám				0
	nebudu studovat		1	4	5
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	studuji			1	1
	mám			1	1
	nebudu studovat		1	2	3
Kontrolní YZ		5	8	15	28

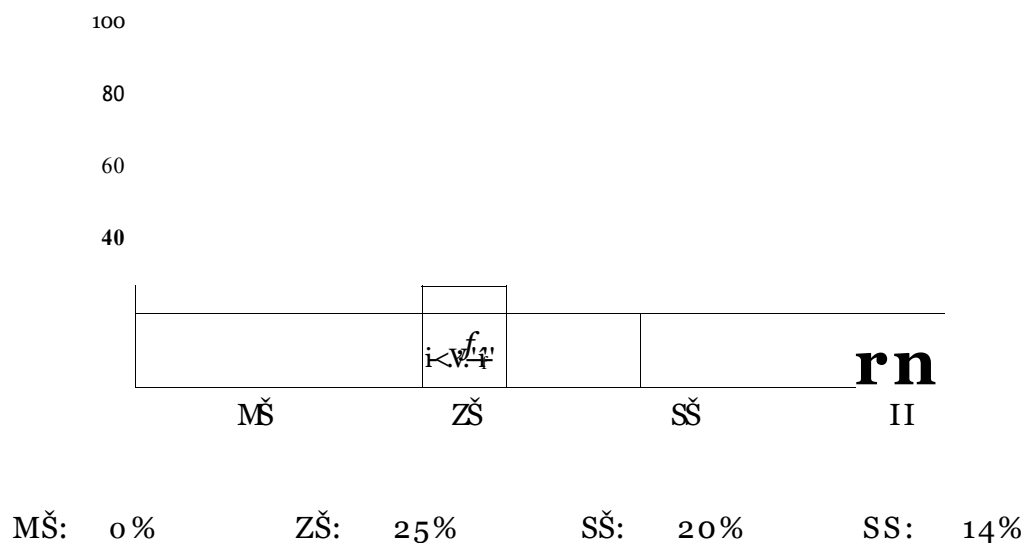
Příloha č. 8 Grafické vyjádření k tabulce č. 6

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří studují školský management

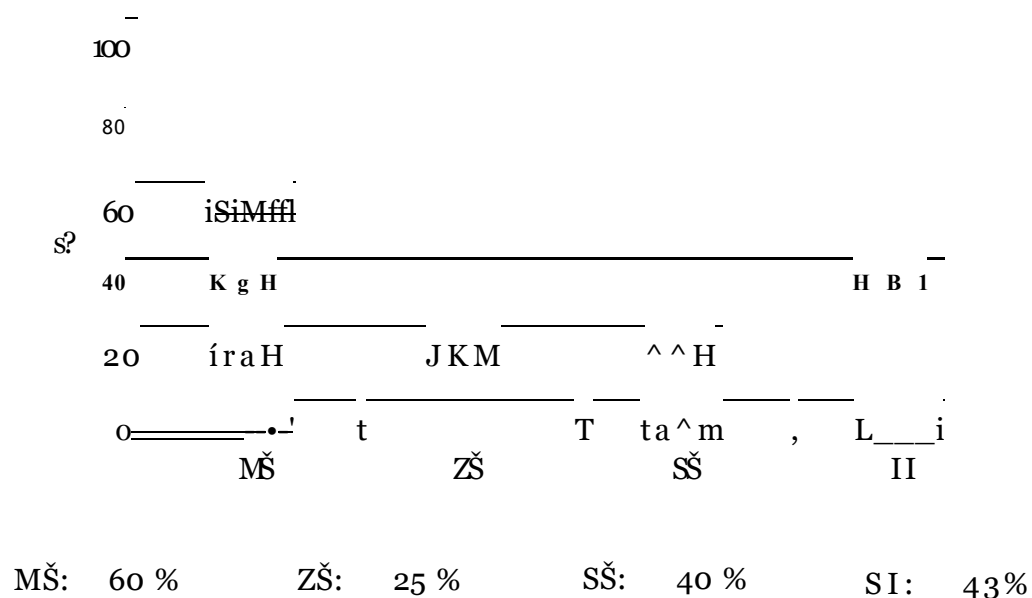


MŠ: 40 % ZŠ: 50 % SŠ: 40 % Σ: 43 %

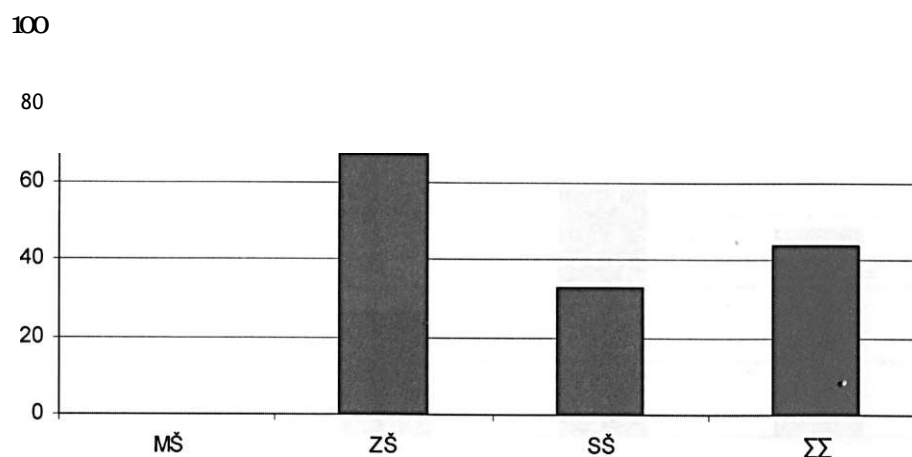
% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří již vystudovali školský management



% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří nestudují, nestudovali a nebudou studovat školský management

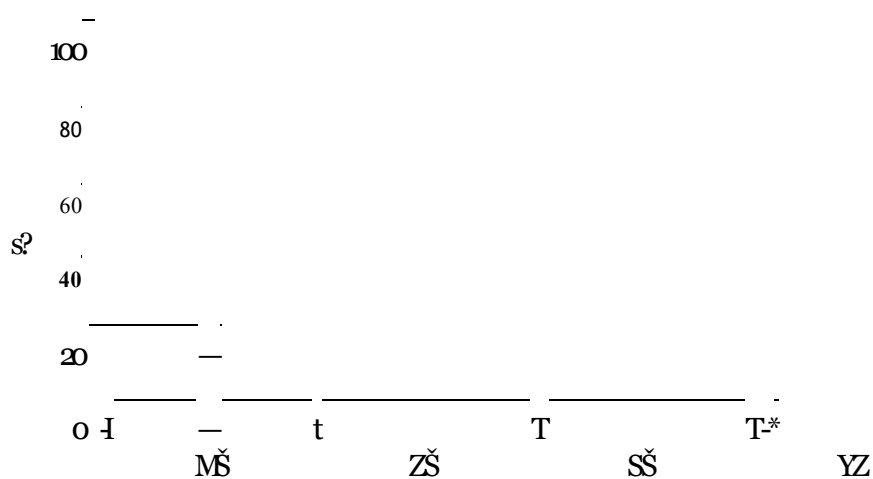


% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří studují školský management



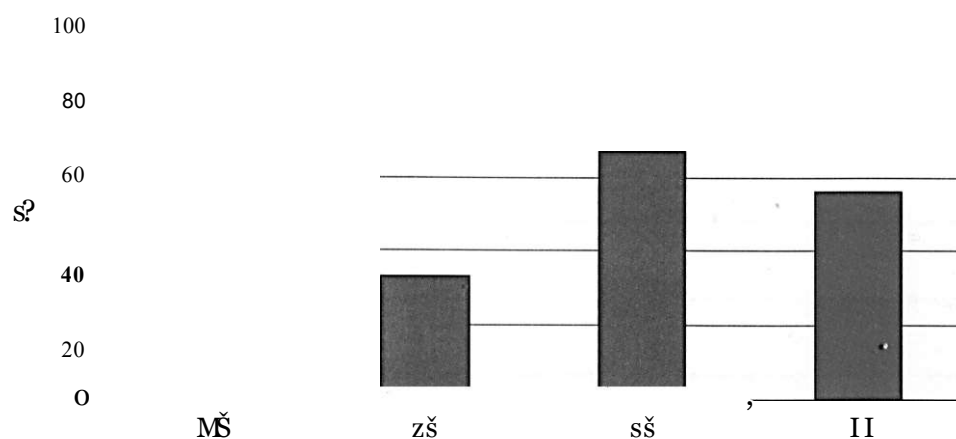
MŠ: 0% ZŠ: 67% SŠ: 33% ΣΣ: 44%

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří již vystudovali školský management



MŠ: 0% ZŠ: 0% SŠ: 0% YZ: 0%

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří nestudují, nestudovali a nebudou studovat školský management



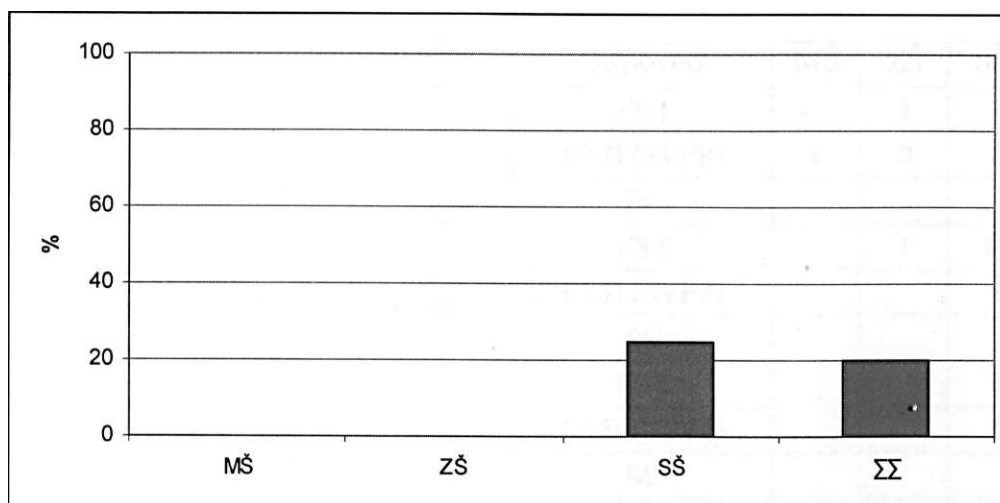
MŠ: 0% ZŠ: 33% SŠ: 67% II: 56%

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří studují školský management



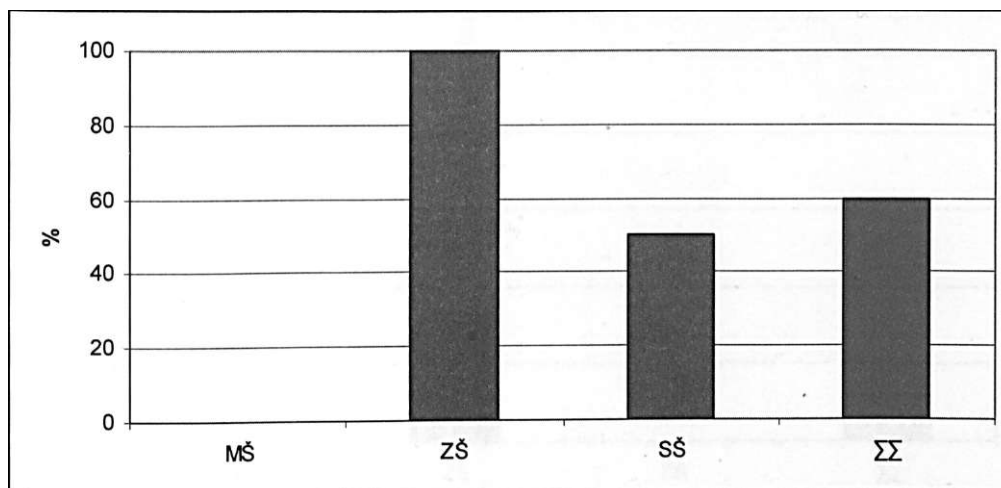
MŠ: 0% ZŠ: 0% SŠ: 25% II: 20%

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří již vystudovali školský management



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 25 % 22- 20 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří nestudují, nestudovali a nebudou studovat školský management



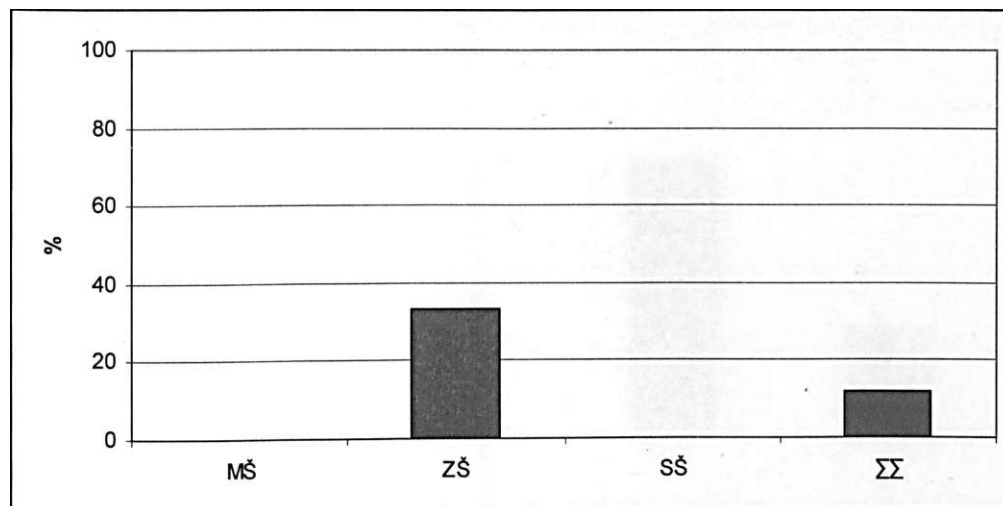
MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 50 % 21: 60 %

6. Při odpovědi „studuji“ nebo „mám vystudovaný“ školský management, uveďte, prosím, typ studia

	Odpověď	MS	ZŠ	SŠ	XX
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	FS I		1		1
	FS II (SVPP)	2	2	1	5
	BC				
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	FS I		1	2	3
	FS II (SVPP)				
	BC				
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	FS I			1	1
	FS II (SVPP)			1	1
	BC				0
Kontrolní ZZ		2	5	7	14

Příloha č. Q Grafické vyjádření k tabulce č. 7

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří vystudovali nebo studují školský management FSI



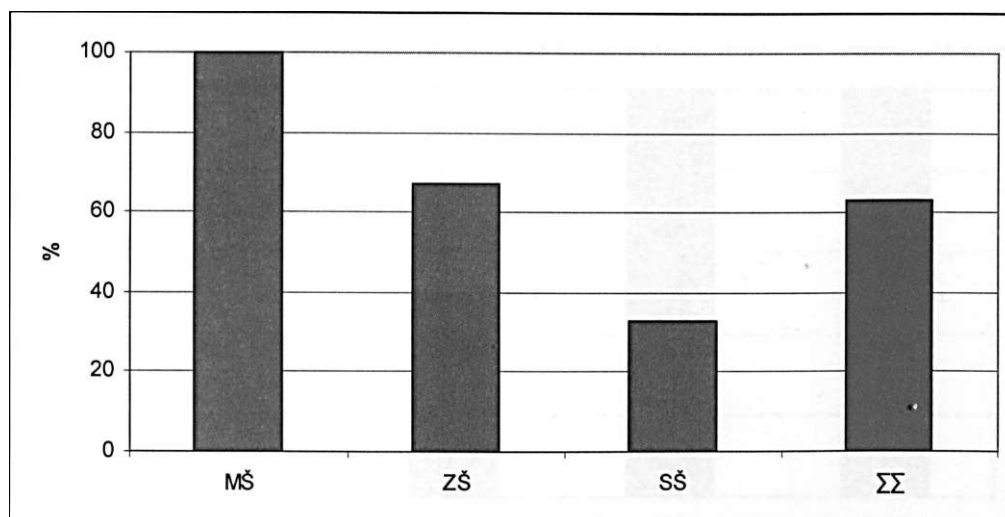
MŠ: 0 %

ZŠ: 33 %

SŠ: 0 %

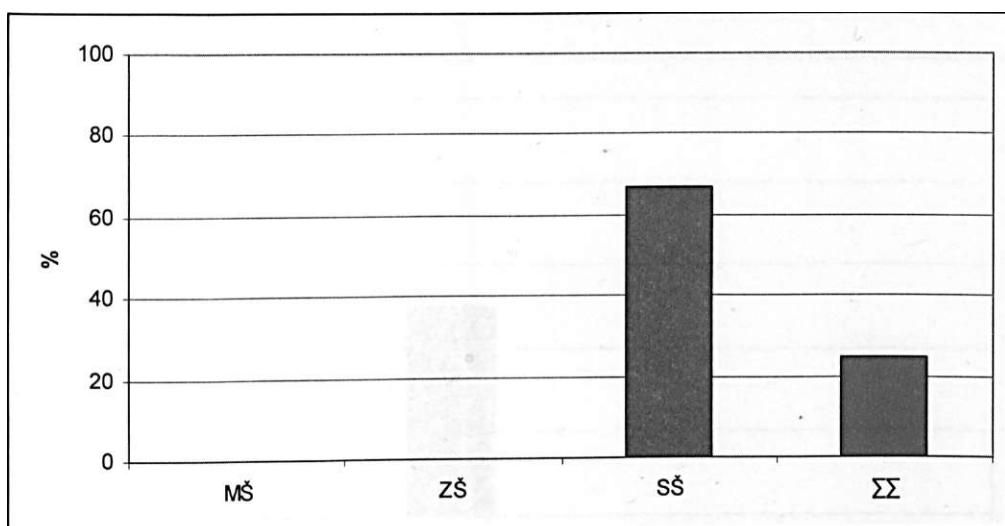
XX: 12 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří vystudovali nebo studují školský management FS II (SVPP)



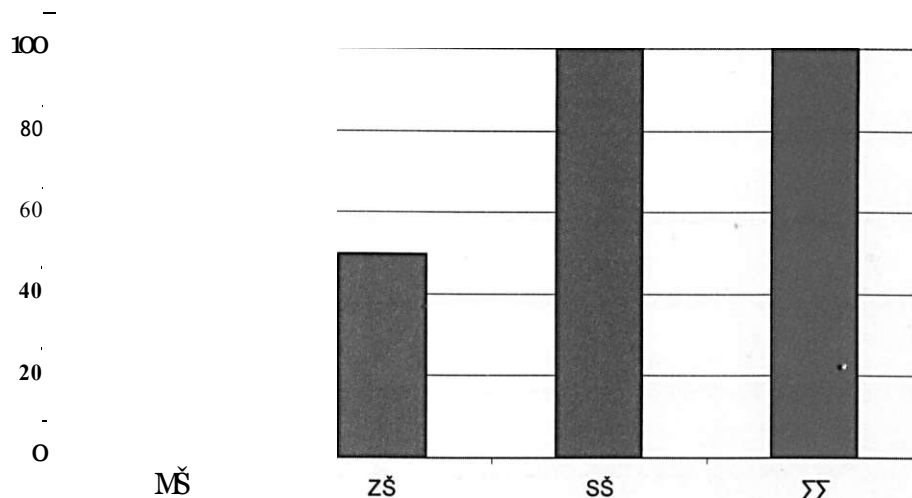
MŠ: 100% ZŠ: 67% SŠ: 33 % 22: 63 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří vystudovali nebo studují školský management - bakalářský studijní program



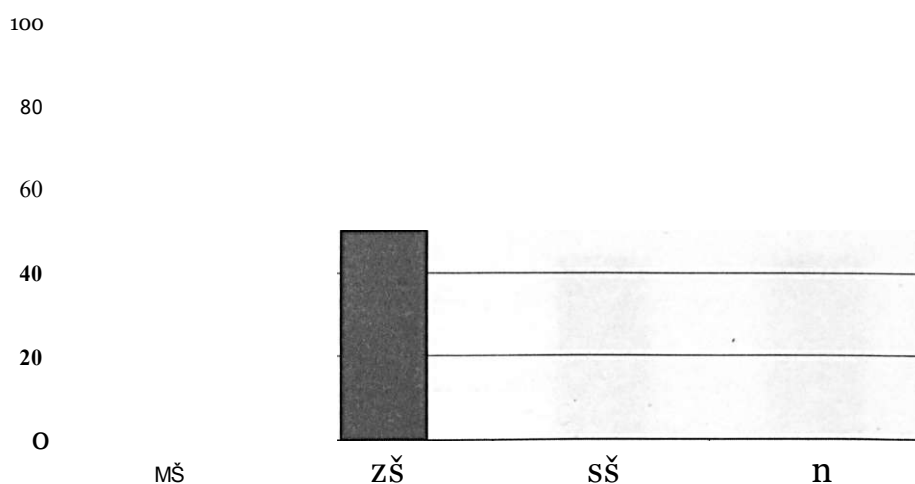
MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 67 % 22: 25 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management FS I



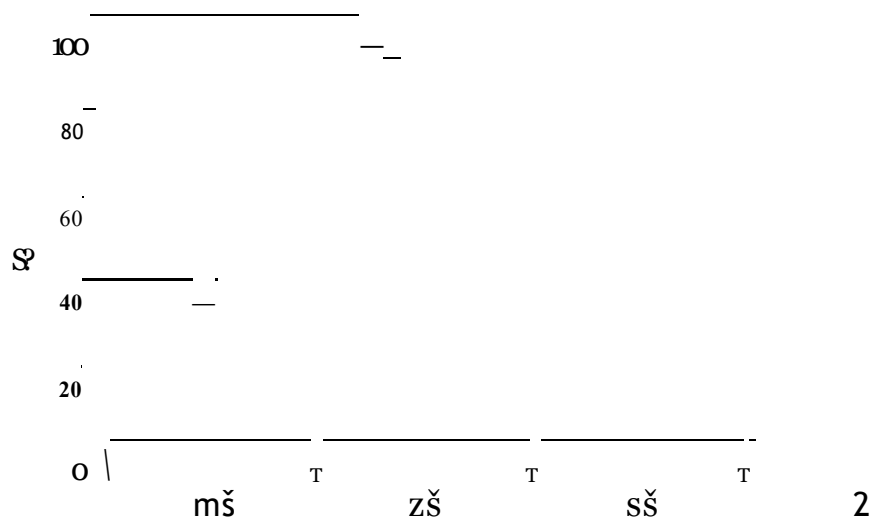
MŠ: 0 % ZŠ: 50 % SŠ: 100 % 100 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management FS II (SVPP)



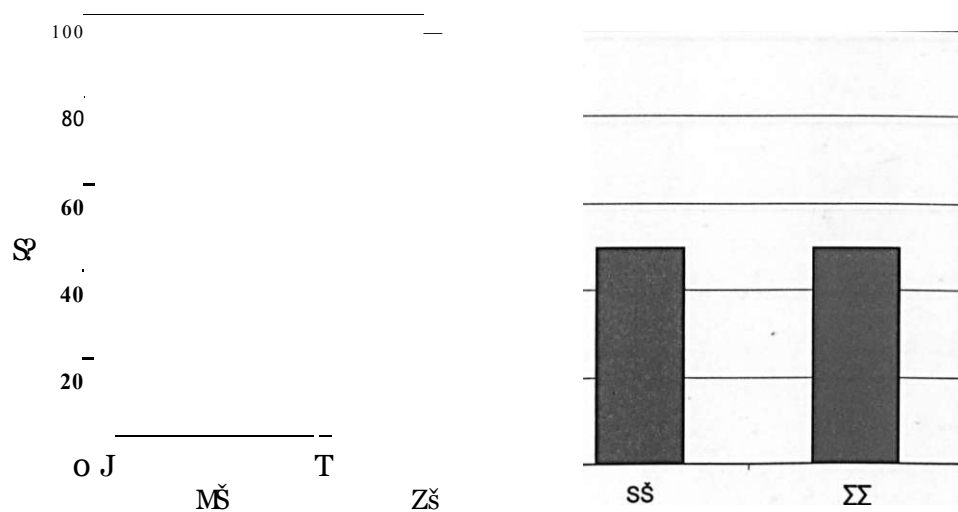
MŠ: 0 % ZŠ: 50 % SŠ: 0 % SZ: 0 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management -bakalářský studijní program



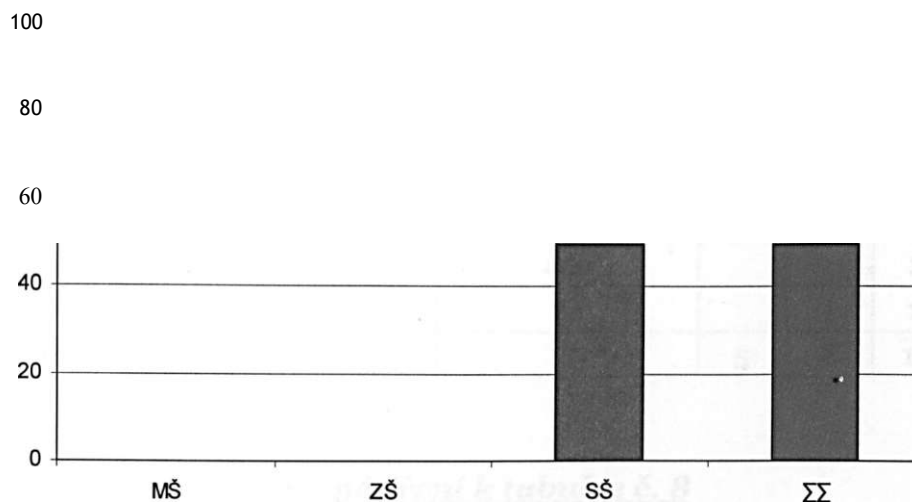
MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 0 % ZE: 0 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management FSI



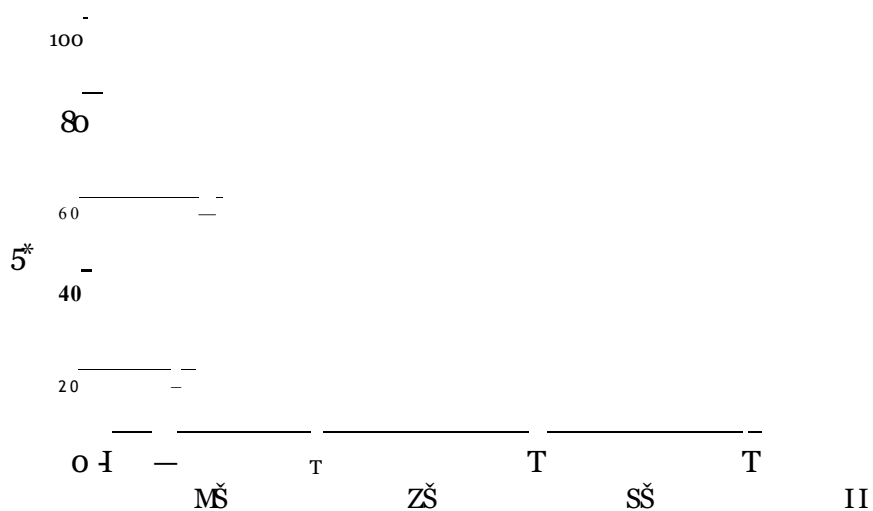
MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 50 % Σ: 50 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management FS II (SVPP)



MŠ: 0% ZŠ: 0 % SŠ: 50 % ZZ- 50 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří vystudovali nebo studují školský management – bakalářský studijní program



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 0 % XI: 0 %

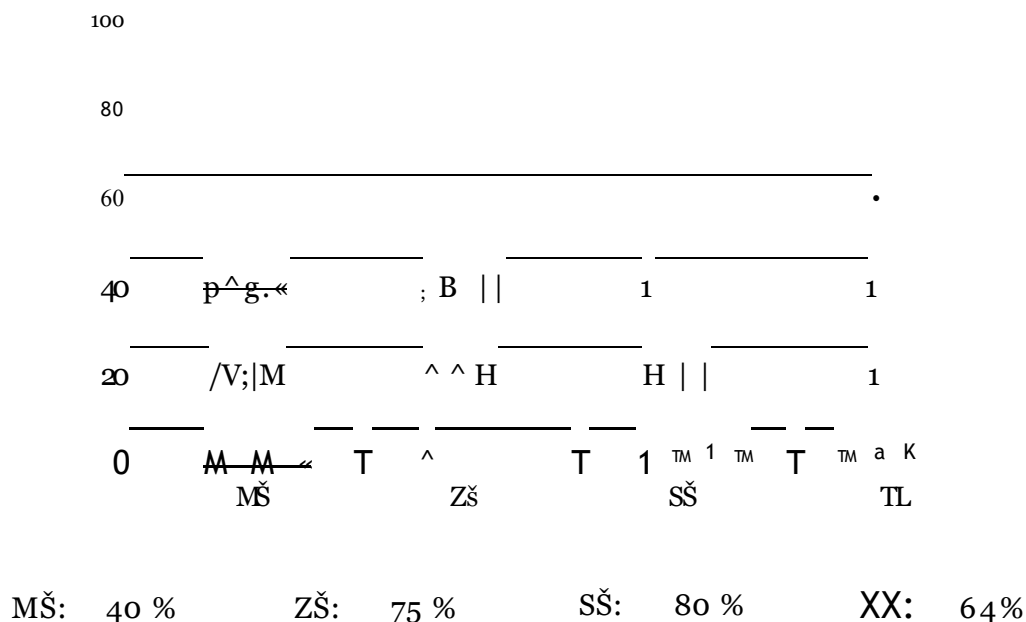
Tabulka č. 10

7. Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na vnitřní kontrolu organizace?

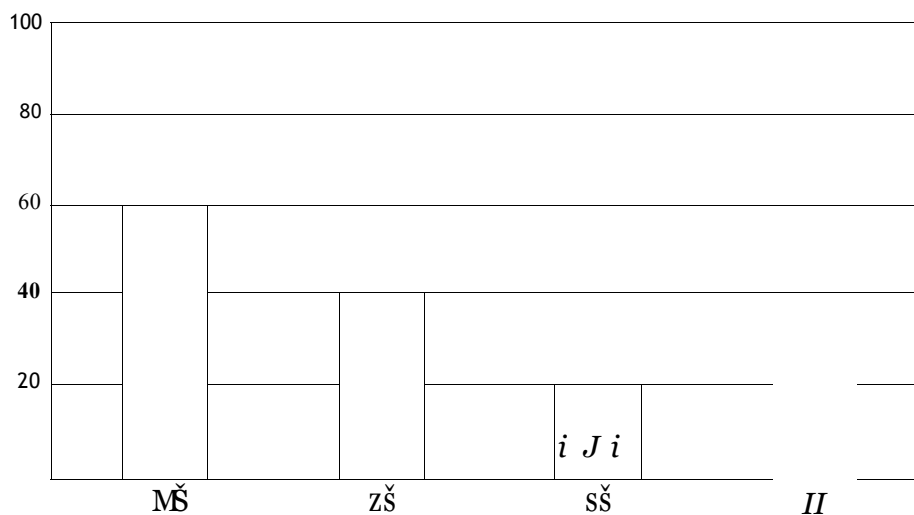
	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	XX
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	ano	2	3	4	9
	ne	3	1	1	5
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	ano		1	2	3
	ne		2	4	6
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	ano			2	2
	ne		1	2	3
Kontrolní YZ		5	8	15	28

Příloha č. 10 Grafické vyjádření k tabulce č. 8

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří odpověděli „ano“

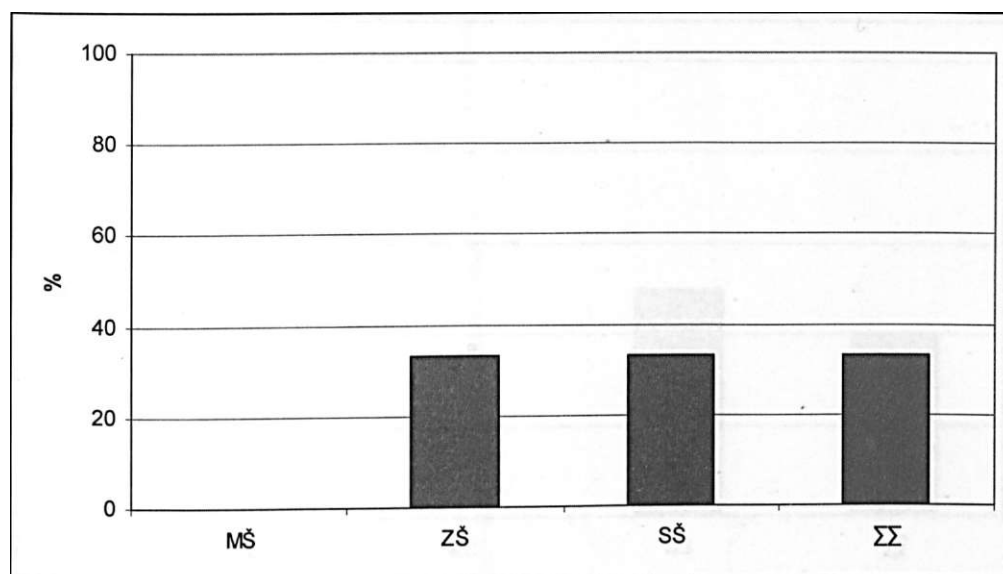


% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří odpověděli „ne“



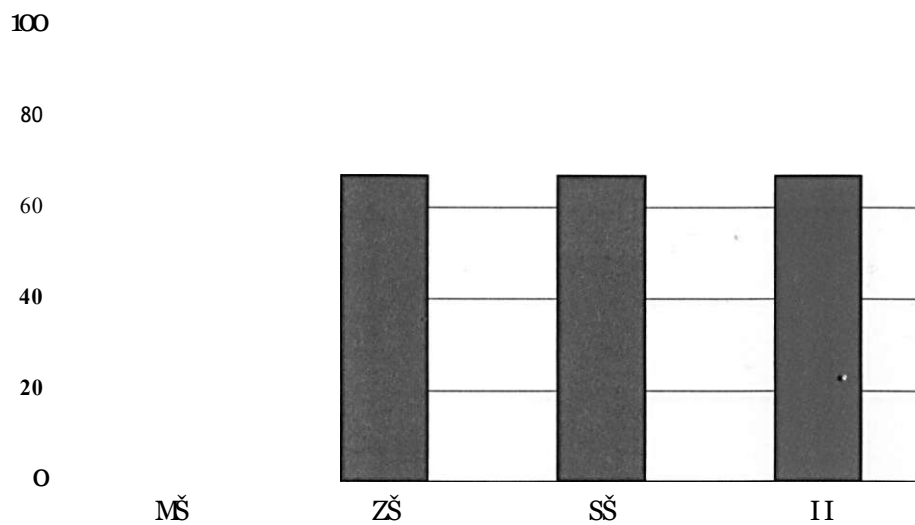
MŠ: 60 % ZŠ: 25 % SŠ: 20 % 36 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ano“



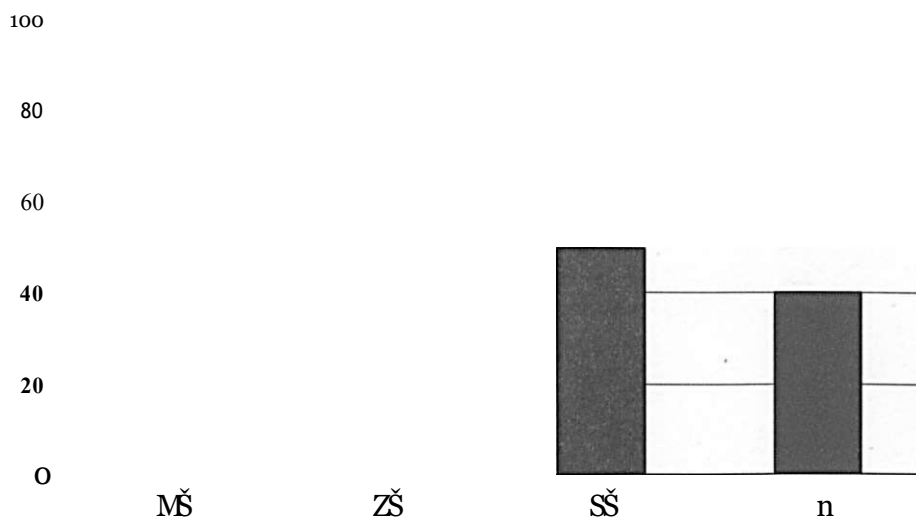
MŠ: 0% ZŠ: 33 % SŠ: 33 % SX: 33 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ne“



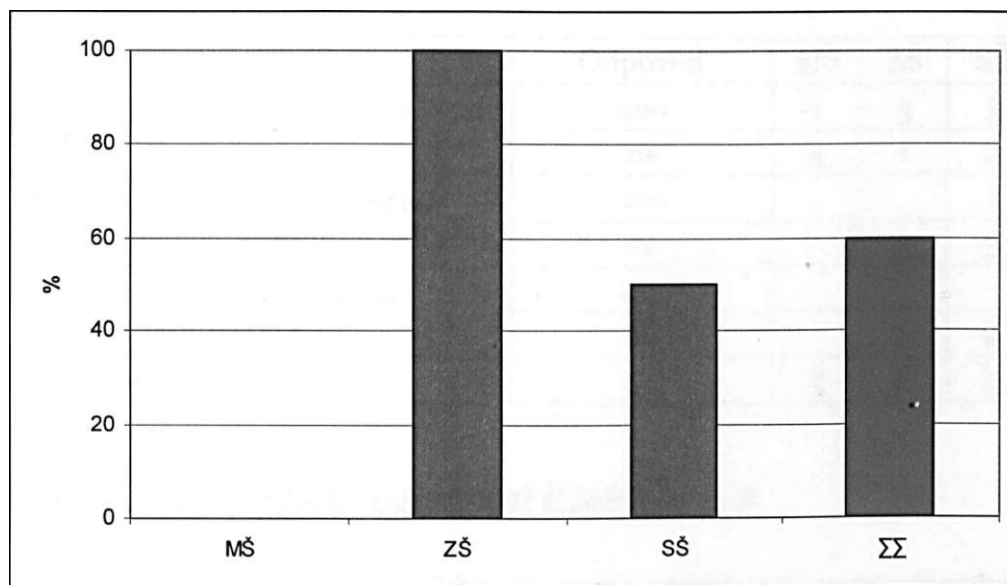
MŠ: 0 % ZŠ: 67% SŠ: 67% II: 67%

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ano“



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 50 % II: 40 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ne“



MŠ: 0 %

ZŠ: 100 %

SŠ: 50 %

XZ: 60 %

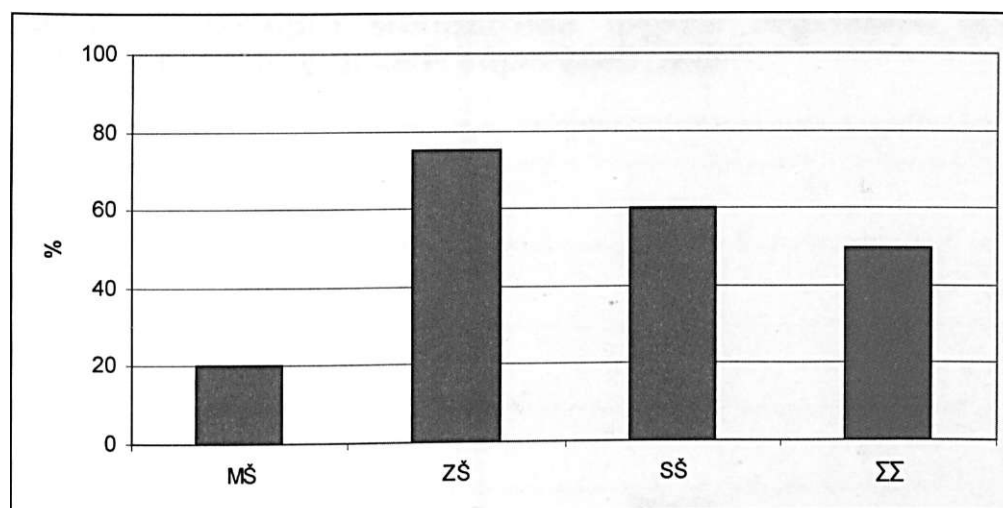
Tabulka č. 10

8. Absolvovali jste v rámci DVPP nějaké školení (seminář) zaměřené na finanční kontrolu?

	Odpověď	MŠ	ZŠ	SŠ	ZE
Statutární zástupce organizace (ředitel/ka)	ano	1	3	3	7
	ne	4	1	2	7
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)	ano			1	1
	ne		3	5	8
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)	ano				0
	ne		1	4	5
Kontrolní YZ		5	8	15	28

Příloha č. 11 Grafické vyjádření k tabulce č. 9

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří odpověděli „ano“



MŠ: 20 %

ZŠ: 75 %

SŠ: 60 %

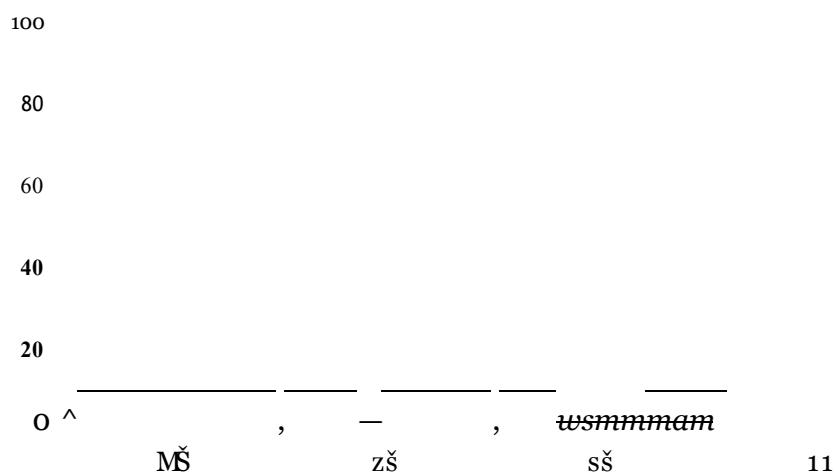
ZZ: 50%

**% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici
statutární zástupce organizace (ředitel/ka), kteří odpověděli „ne“**

									H H i	
MŠ		ZŠ		SŠ		II				

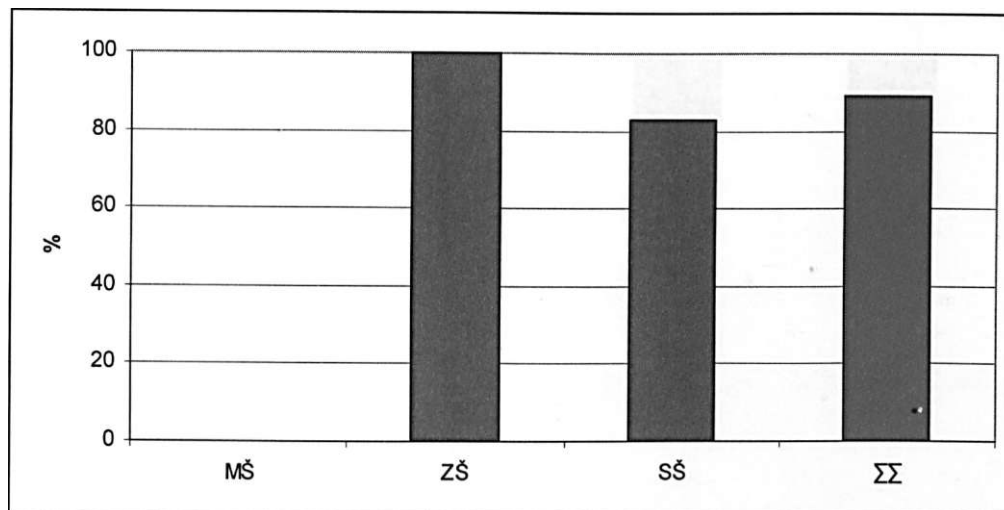
MŠ: 80 % ZŠ: 25 % SŠ: 40 % ZE: 50 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ano“



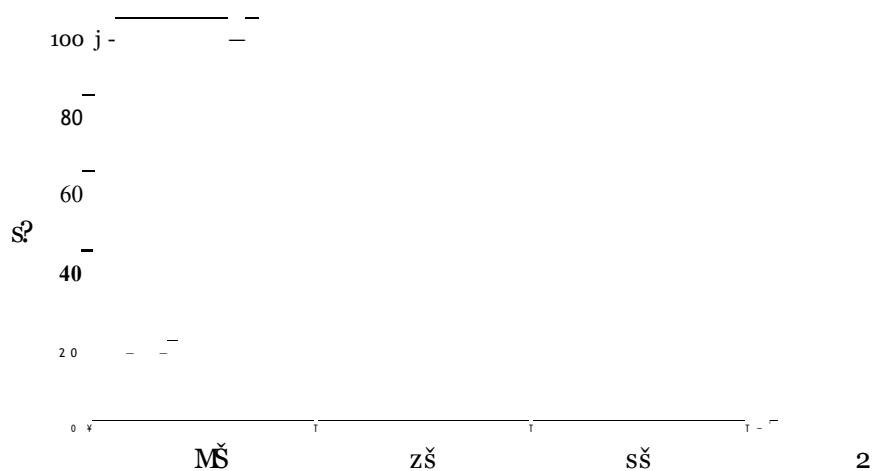
MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 17 % I I: 11 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici statutární zástupce statutárního orgánu organizace (statutární zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ne“



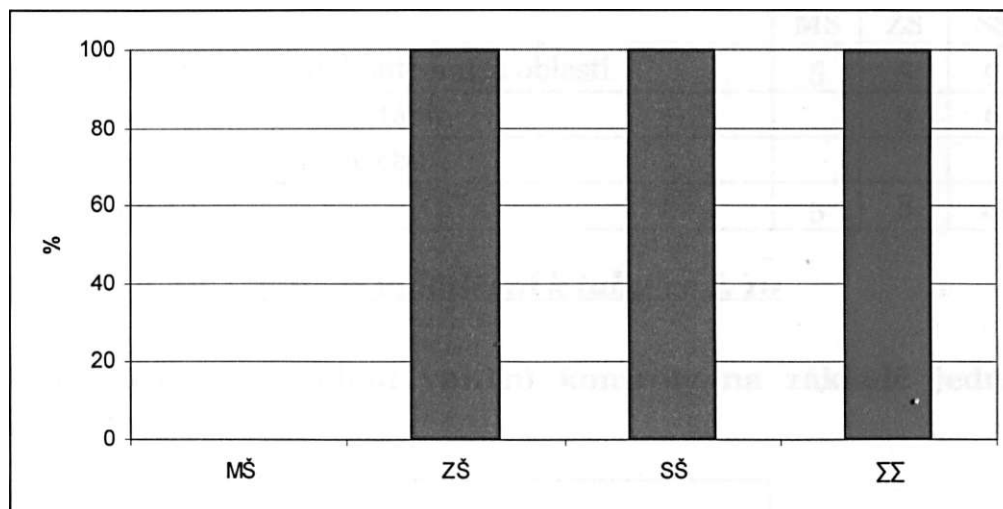
MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 83 % Σ: 89 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ano“



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 0 % Σ: 0 %

% vyjádření počtu respondentů pracujících na manažerské pozici zástupce statutárního orgánu organizace (zástupce ředitele/ky), kteří odpověděli „ne“



MŠ: 0 %

ZŠ: 100 %

SŠ: 100 %

ZE: 100%

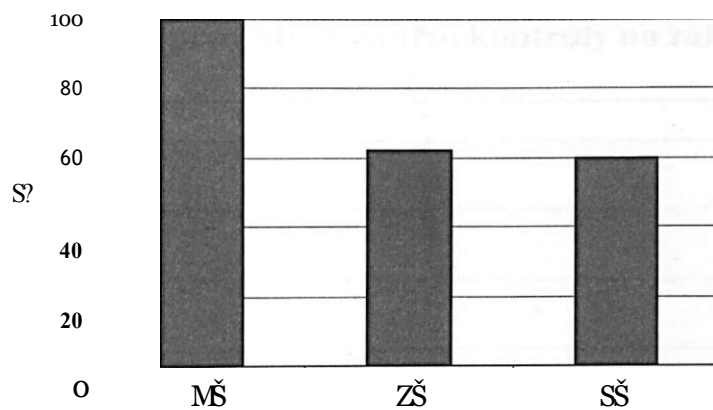
Tabulka č. 10

9. Kontrolní činnost ve Vaší organizaci je prováděna:

	MŠ	ZŠ	SŠ	XI
Dle jednotlivých plánů kontrolních oblastí	5	5	9	19
Dle plánu kontrolního systému		3	6	9
Nahodile, vnímám-li potřebu				0
Kontrolní ZZ	5	8	15	28

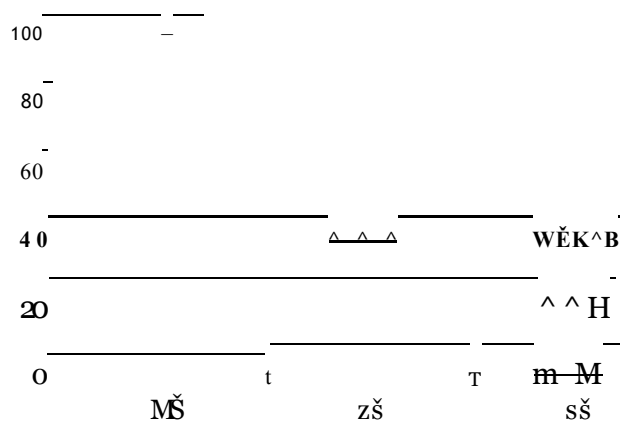
Příloha č. 12 Grafické vyjádření k tabulce č. 10

% vyjádření provádění vnitřní kontroly na základě jednotlivých plánů kontrol



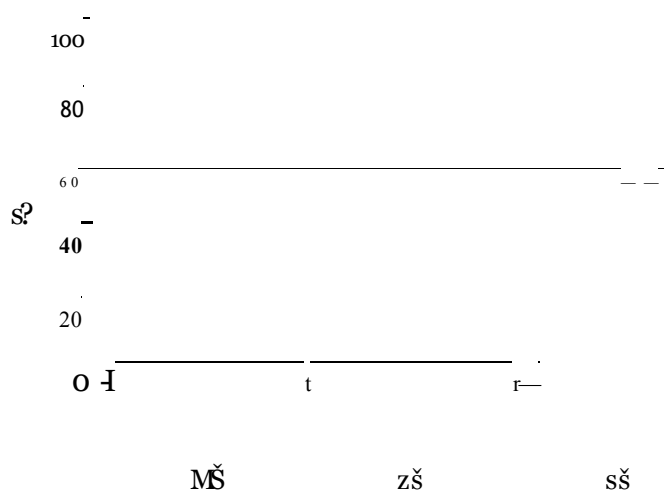
MŠ: 100 % ZŠ: 62 % SŠ: 60 %

% vyjádření provádění vnitřní kontroly na základě plánu vnitřního kontrolního systému



MŠ: 0 % ZŠ: 38 % SŠ: 40 %

% vyjádření provádění vnitřní kontroly na základě nahodilosti



MŠ: 0 % ZŠ: 0 % SŠ: 0 %

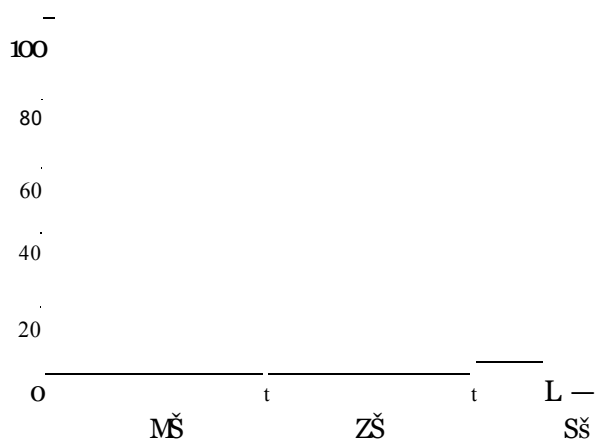
Tabulka č. 10

10. Jakou formu má ve Vaší organizaci controlling?

	MŠ	ZŠ	SŠ	ZE
Samostatný controllingový útvar (úsek)	5	8	14	27
Controlling jako pracovní metoda	0	0	1	1
Kontrolní	5	8	15	28

Příloha č. 1.1 Grafické vyjádření k tabulce č. 10

% vyjádření existence samostatného controllingového útvaru (úseku) organizace

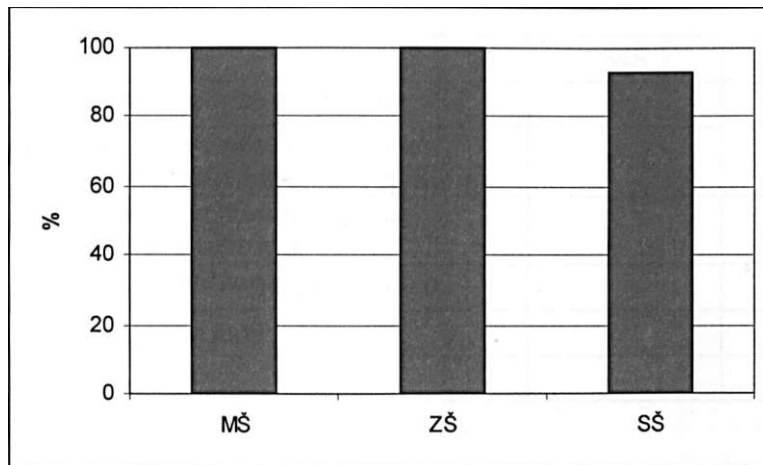


MŠ: 0 %

ZŠ: 0 %

SŠ: 7 %

% vyjádření existence controllingu jako pracovní metody v organizaci



MŠ: 100 %

ZŠ: 100 %

SŠ: 93 %

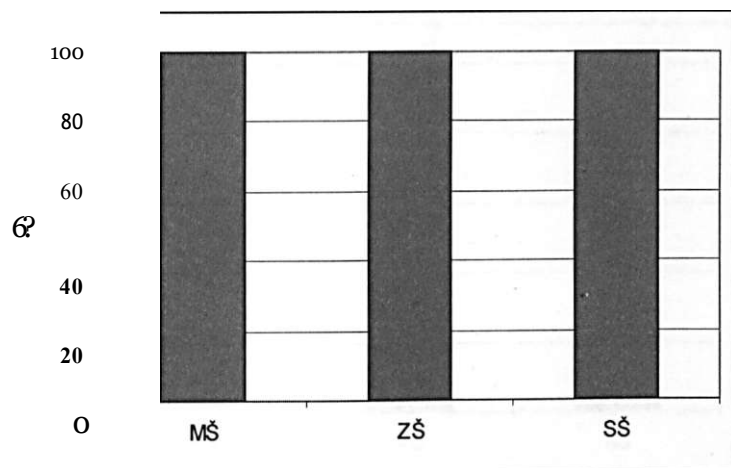
Tabulka č. 10

**11. Ve Vaší organizaci se podílí na vnitřní kontrole:
(uvedeno současně více možností)**

	MŠ	ZŠ	SŠ
Statutární zástupce organizace	5	8	15
Statutární zástupce statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)		8	15
Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)		8	15
Vedoucí zaměstnanci pracovních		8	15
Všichni zaměstnanci		3	10
Jiní		školská	školská

Příloha č. 14 Grafické vyjádření k tabulce č. 12

vyjádření kolika % se podílí na vnitřní kontrole statutární zástupce organizace (ředitel/ka)

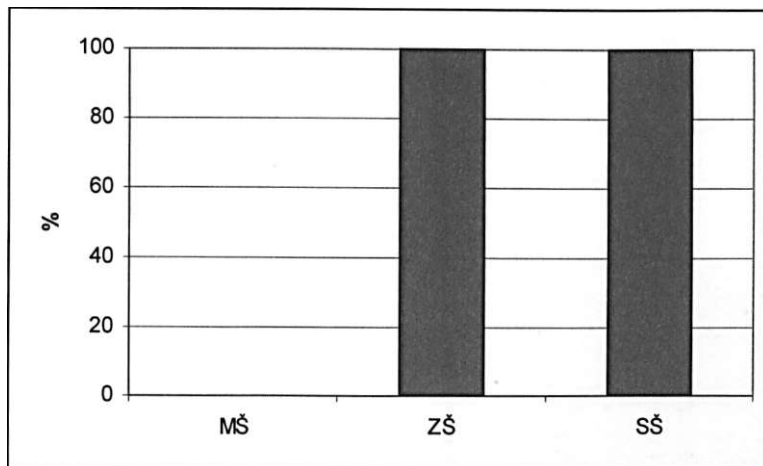


MŠ: 100 %

ZŠ: 100 %

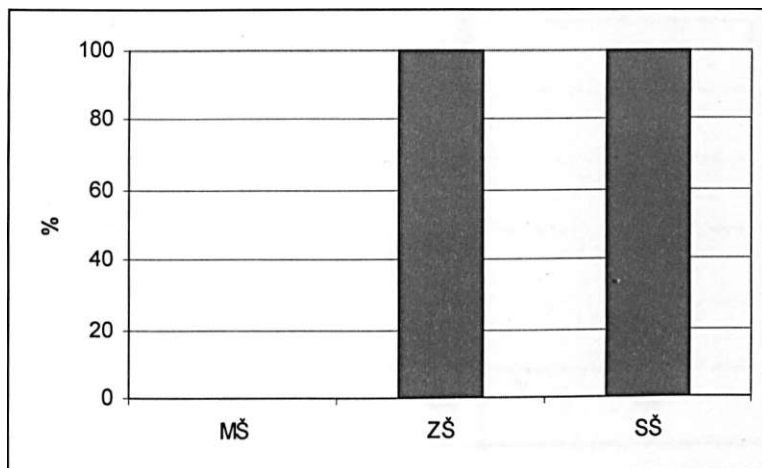
SŠ: 100 %

**vyjádření kolika % se podílí na vnitřní kontrole statutární zástupce
statutárního orgánu (statutární zástupce ředitele)**



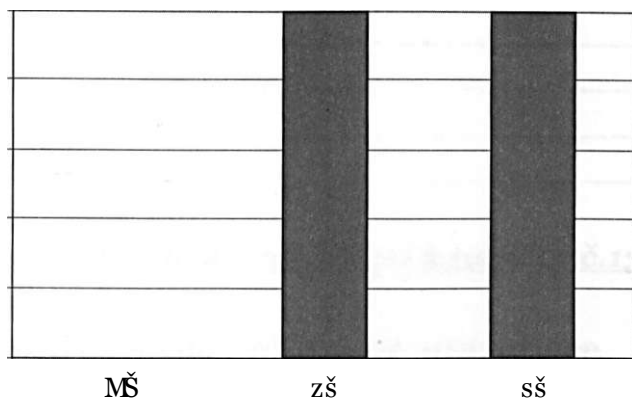
MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 100 %

**vyjádření kolika % se podílí na vnitřní kontrole zástupce
statutárního orgánu (zástupce ředitele/ky)**



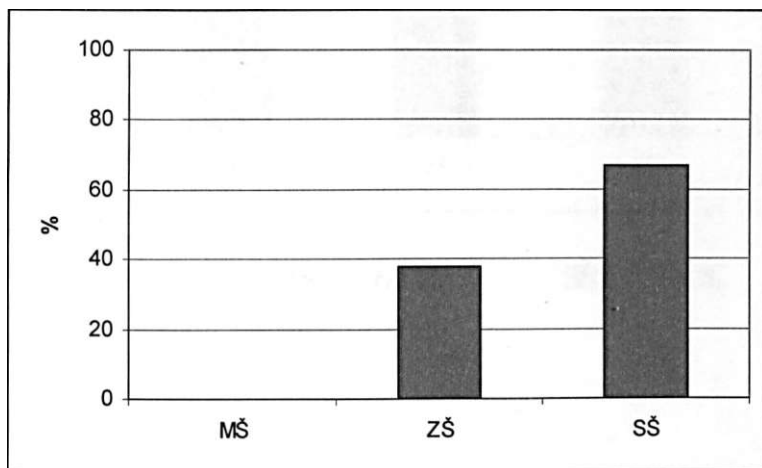
MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 100 %

**vyjádření kolika % se podílí na vnitřní kontrole vedoucí zaměstnanci
pracovních úseků**



MŠ: 0 % ZŠ: 100 % SŠ: 100 %

vyjádření kolika % se podílí na vnitřní kontrole všichni zaměstnanci



MŠ: 0 % ZŠ: 38 % SŠ: 67 %

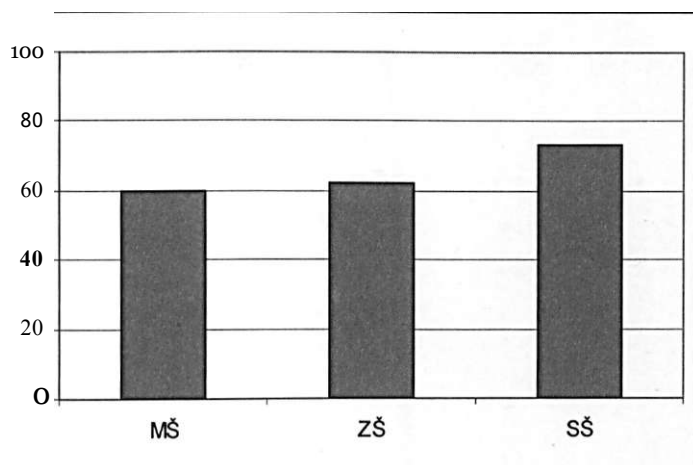
Tabulka č. 10

12. Má Vaše škola svoje know-how?

	MŠ	ZŠ	SŠ	x z
Ano	3	5	11	19
Ne	2	3	4	9
Kontrolní	5	8	15	28

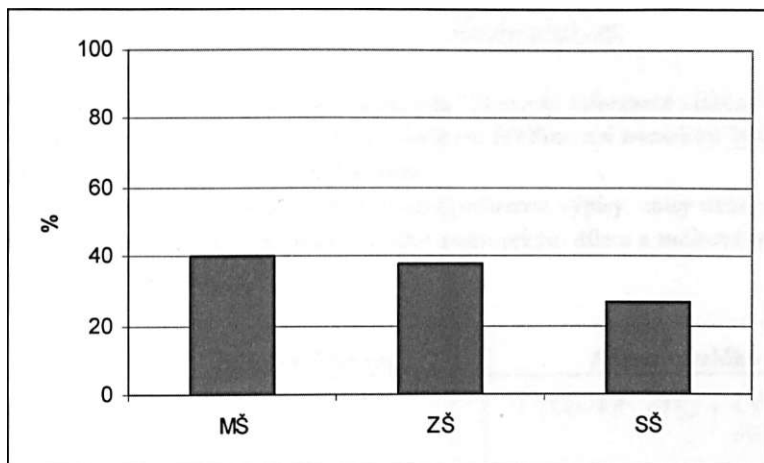
Příloha č. m Grafické vyjádření k tabulce č.13

% vyjádření existence know-how organizace



MŠ: 60 % ZŠ: 62 % SŠ: 73 %

% vyjádření neexistence know-how organizaci



MŠ: 40 %

ZŠ: 38 %

SŠ: 27 %